



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de**

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

**PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA. EN LA  
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA  
EL PERÍODO 2014 – 2018.**

**AUTOR:**

**ROMMEL FRANCISCO PEDRERA CALVA**

**RIOMBAMBA - ECUADOR**

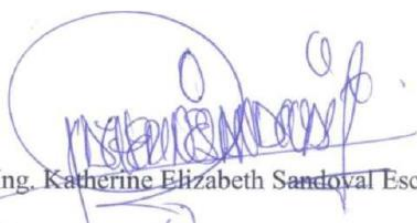
**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA.” previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. ROMMEL FRANCISCO PEDRERA CALVA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.



Ing. Luis Alberto Esparza Córdoba  
**DIRECTOR DE TESIS**



Ing. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

### **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ROMMEL FRANCISCO PEDRERA CALVA, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**ROMMEL FRANCISCO PEDRERA CALVA**

## **DEDICATORIA**

Primeramente se lo dedico a Dios porque él guía nuestro camino y siempre está a nuestro lado me brinda los conocimientos necesarios para realizar el presente trabajo.

A mi familia entre ellos a mis padres, hermanos, hermana y sobrinas, especialmente a mi papá Francisco Pedrera y mi mamá Fanny Calva por el apoyo incondicional y la razón fundamental de formalizarme como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a Dios y a la Virgen Santísima quienes me han dado fortaleza y sabiduría para lograr a esta meta.

A todas las personas que han colaborado en la realización de este trabajo, especialmente al Ing. Luis Esparza, Director de Tesis, y a la Abogada Katherine Sandoval por su invaluable ayuda.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme sus puertas y brindarnos la oportunidad de convertirnos en buenos profesionales al servicio del país.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
Portada	
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice general	VI
Índice de cuadros	IX
Índice de gráficos	IX
Resumen	X
Abstract	XI
Introducción	1
 Capítulo I	 2
1. El problema	2
1.1 Planteamiento del problema	8
1.1.1 Formulación del problema	8
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
Capítulo II	5
2. Marco teórico	5
2.1 Antecedentes investigativos	5

2.1.1	Antecedentes históricos	5
2.2	Fundamentación teórica	5
2.2.1	Administración	6
2.2.2	Planificación	14
2.2.3	Planificación financiera	17
2.2.4	Presupuesto	22
2.3	Hipótesis o idea a defender	27
2.3.1	Idea a defender	27
2.4	Variables	28
2.4.1	Variable independiente	28
2.4.2	Variable dependiente	28
Capítulo III		29
3.	Marco metodológico	29
3.1	Modalidad de la investigación	29
3.2	Tipos de investigación	30
3.2.1	Investigación de campo	30
3.2.2	Investigación descriptiva	30
3.3	Población y muestra	30
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	31
3.4.1	Métodos	31
3.4.1.1	Método inductivo	31
3.4.1.2	Método deductivo	31
3.4.1.3	Método analítico - sintético	32
3.4.2	Técnicas e instrumentos	32
3.4.2.1	Técnicas	32
3.4.2.2	Instrumentos	32

3.5	Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.	33
3.5.1	Generalidades	33
3.5.1.1	Rasgos históricos	33
3.5.1.2	Ubicación	34
3.5.1.3	Planificación estratégica	35
3.5.1.4	Estructura organizacional	37
3.5.1.5	Estructura funcional	38
3.6	Análisis foda institucional	39
3.6.1	Análisis externo	39
3.6.2	Análisis interno	49
3.6.3	Resumen foda institucional	56
3.7	Aplicación de las encuestas	57
3.8	Análisis de resultados	59
3.9	Verificación de la idea a defender	66
	Capítulo IV	67
4.1	Título de la propuesta	67
4.2	Objetivo de la propuesta	67
4.3	Desarrollo de la propuesta	67
4.3.1	Objetivos estratégicos	67
4.4	Conclusiones y recomendaciones	92
4.1.1	Conclusiones	92
4.1.2	Recomendaciones	93
	Bibliografía	94
	Anexos	95



## ÍNDICE DE CUADROS

Nº	Título	Pág.
1	Ubicación de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.	34
2	Encuesta sobre desarrollo económico y financiero.	59
3	Alcance de nuevos objetivos y metas.	60
4	Aspectos a considerar en un modelo de planificación financiera.	61
5	Mejoramiento de las decisiones gerenciales.	62
6	Programación de actividades.	63
7	Cumplimiento de actividades.	64
8	Capacitaciones en áreas de trabajo.	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	Título	Pág.
1	Organigrama Estructural de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.	37
2	Organigrama Funcional de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.	38
3	Encuesta sobre desarrollo económico y financiero.	59
4	Alcance de nuevos objetivos y metas.	60
5	Aspectos a considerar en un modelo de planificación financiera.	61
6	Mejoramiento de las decisiones gerenciales.	62
7	Programación de actividades.	63
8	Cumplimiento de actividades.	64
9	Capacitaciones en áreas de trabajo.	65
10	Estructura de la unidad de cobranzas	82

*Revisado*  
29/12/2014

## RESUMEN

El presente estudio explora los detalles y los efectos en la conformación de un modelo de Planificación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.", de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo período 2014 - 2018, tomando en cuenta las debilidades que muestra la institución financiera en su estructura financiera.

El trabajo se enfoca al problema que atraviesa la cooperativa, posteriormente se examina la parte teórica la cual permite obtener una idea más concisa acerca de lo que significa la planificación financiera, seguidamente se identifica la metodología a utilizar en el desarrollo del presente trabajo con el propósito de conseguir información oportuna.

Finalmente se establecen las debidas conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado y se concluye en que la propuesta del modelo de planificación financiera constituye un elemento preciso que se puede aprovechar en la formulación y alcance de nuevos objetivos y metas para fomentar el crecimiento y progreso de la Cooperativa.

En sí, la presente investigación propone el establecimiento de nuevos alcances para el desarrollo económico, popular y solidario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Acción y Desarrollo Ltda.", durante un período de cuatro años.

## SUMMARY

This study explores the details and effects in shaping a model of Financial Planning for Cooperative Savings and Credit “Acción y Desarrollo Ltda.” located in Riobamba city, Chimborazo Province period 2014 – 2018, taking into account weaknesses that our financial Institution presents in its financial structure.

The work focuses on the problem that crosses the cooperative, then the theoretical part which allows a more concise idea about what the Financial Planning is reviewed, after the methodology used in the development of this work is identified in order to get timely information.

Finally establishing proper conclusions and recommendations of work and concludes that the proposed model of Financial Planning is a necessary element which can be used in the formulation and reach new goals to promote growth and progress of the Cooperative.

In itself, this research proposes the establishment of a new scope for economic, popular and mutually liable development in the Cooperative Savings and Credit “Acción y Desarrollo Ltda.”, for a period of four years.



## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales es necesario que las organizaciones administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo, entre otras.

El presente estudio, más que una investigación, es un aporte para que la toma de decisiones sea acertada y oportuna mediante un modelo de Planificación Financiera que permita incrementar utilidades a través de un planteamiento de nuevos objetivos.

En síntesis el primer capítulo contiene: el Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema ya que son objeto de estudio, los Objetivos el General y los Específicos que se pretenden lograr en el desenvolvimiento de la investigación.

En el segundo capítulo tenemos el Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Planificación Financiera y los Presupuestos también constan la Idea a Defender y las Variables de Estudio.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico en el cual vamos a determinar la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, el Diagnóstico Situacional el cual engloba el análisis interno y externo y el análisis FODA, los Resultados de las encuestas realizadas a los Directivos y Colaboradores, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de la idea a defender planteada.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta de un Modelo de Planificación Financiera la misma que contiene: Título de la Propuesta, Objetivo de la Propuesta, Desarrollo de la Propuesta, aspectos que servirán de guía al Gerente y Jefe Financiero para una toma de decisiones adecuada en cuanto a la consecución de nuevos objetivos y metas.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

Para identificar el problema en nuestro estudio se iniciará con el ámbito general, debido a que el tema de tesis forma parte del el Sistema de Economía Popular y Solidaria por lo cual es necesario empezar con el Sistema Financiero Ecuatoriano.

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Debido al crecimiento en los últimos años de la Cooperativa es preciso determinar la manera en que serán invertidos los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales que por lo general son escasos.

Para cumplir con los objetivos de la institución es muy importante establecer acciones y planes que permitan obtener un apropiado funcionamiento de las operaciones de la razón de ser que realiza la Cooperativa como lo es la captación y colocación de recursos económicos.

La implementación de un modelo de planificación financiera permitirá a la Gerencia tomar decisiones adecuadas que contribuyan al incremento financiero que tiene la entidad.

##### **1.1.1 Formulación del problema**

A continuación se plantea la interrogante a la que se pretende dar respuesta:

¿Cómo influirá un modelo de Planificación Financiera en el crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” para el período 2014 - 2018?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Concretamente se realizará el estudio en el área de las Finanzas sobre una Planificación Financiera basada en el Control Presupuestario. Esta investigación se hará en la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba dentro de ella se ha considerado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo”. Se desea conocer las circunstancias de éste tema para el período 2014 – 2018.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se fundamenta en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., es una unidad productiva que se dedica a la prestación y colocación de recursos financieros.

En la actualidad la COAC no cuenta con una planificación financiera, lo que ha impedido que la entidad trabaje en base a metas establecidas, es por esta razón que la realización de una Planificación Financiera permitirá anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los socios e incluye medidas de cambio desde diferentes perspectivas para beneficio del sector y sus alrededores.

El Estudio sobre sobre Planificación Financiera propone encaminar a las organizaciones y a todo su personal para conseguir nuevos lineamientos a través del tiempo.

Los beneficiarios de la presente investigación serán el personal de la Cooperativa en el establecimiento de objetivos y los pobladores cercanos conjuntamente con las metas que se alcanzaran en un periodo de tiempo determinado.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar una Planificación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda. En la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período 2014 - 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” para señalar los factores de planificación.
- ✓ Identificar modelos teóricos sobre la Planificación Financiera para aplicarlos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo”.
- ✓ Distribuir de mejor manera los recursos financieros, materiales, humanos, y técnicos con un diseño de planificación financiera; que ayude a la correcta captación y colocación de fondos.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

Con la intención de fundamentar el presente estudio se ha determinado la necesidad de esclarecer los enfoques asumidos por varios autores respecto a trabajos realizados anteriormente que son de cierta similitud a continuación los criterios de dichos estudios:

La tesis titulada “Planificación Financiera en la empresa de servicios System Loja”. Autora del tema investigativo es: Maribel de los Ángeles Romero Armijos, concluye que: La empresa no realiza un diagnóstico de las fuentes de ingresos lo que no le permite conocer a profundidad el destino de los gastos que tiene la entidad.

Así mismo la tesis titulada “La Planificación Presupuestaria y su incidencia en la Información Financiera de la Fundación Pastaza”, cuyo autor es: Adriana Ivonne Gancino Vega, concluye que: La planificación presupuestaria en cada uno de los departamentos de Fundación Pastaza, no se encuentran debidamente estructurados, más aún en el Departamento Administrativo como Contable, lo que ocasiona que la información financiera de la institución no refleje la realidad.

#### **2.2 Fundamentación teórica**

Con el fin de establecer el presente estudio se ha tomado en cuenta los criterios de autores que presentan estudios de representación científica, los que a continuación se citan con el propósito de brindar una figura de lo que trata el problema y sus implicaciones.



## **Sistema Financiero Ecuatoriano**

“Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos” (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2014)

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

### **Importancia del Sistema Financiero**

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante.

En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

## **Sector público**

### **Banco Central del Ecuador.**

“El Banco Central del Ecuador es una persona jurídica de derecho público, de duración indefinida, es responsable de su gestión técnica y administrativa y con patrimonio propio. Tendrá como funciones instrumentar, ejecutar, controlar y aplicar las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del Estado y, como objetivo velar por la estabilidad de la moneda. Su organización, funciones y atribuciones, se rigen por la Constitución, las Leyes, su Estatuto y los reglamentos internos, así como por las regulaciones y resoluciones que dicte su Directorio, en materias correspondientes a política monetaria, financiera, crediticia y cambiaria del país. En su administración interna deberá aplicar las leyes y normas vigentes para el sector público” (Ley Orgánica Banco del Estado, 2006)

### **Banco del Estado.**

“El Banco del Estado es una institución financiera pública con personería jurídica, autónoma, de duración indefinida y con domicilio principal en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano” (Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado. Artículo 95)

El objetivo del Banco del Estado es financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos cuya prestación es responsabilidad del Estado, sea que los preste directamente o por delegación a empresas mixtas.

### **Banco Nacional de Fomento.**

“El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida” (Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento. Artículo 1)

El objetivo fundamental del Banco es estimular y acelerar el desarrollo socio - económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia.

### **Corporación Financiera Nacional.**

“La Corporación Financiera Nacional es una institución financiera pública, autónoma, con personería jurídica y con duración indefinida. Tendrá su domicilio principal en la capital de la República y podrá tener oficinas dentro o fuera del territorio nacional” (Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional. Artículo 1)

Los objetivos de la Corporación Financiera Nacional son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable y la competitividad de los sectores productivos y de servicios del país.

### **Banco Ecuatoriano de la Vivienda.**

Banco de desarrollo al servicio de la ejecución de proyectos habitacionales e interés social acorde al Plan Nacional del Buen Vivir, atender la demanda de vivienda y su financiamiento con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.

### **Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.**

“Institución financiera pública con autonomía técnica, administrativa y financiera, con finalidad social y de servicio público, de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” (Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Artículo 1)

“El objeto social del Banco será la prestación de servicios financieros bajo criterios de banca de inversión, para la administración de los fondos previsionales públicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS; y, la prestación de servicios financieros, para atender los requerimientos de sus afiliados activos y jubilados” (Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Artículo 2)

### **Sector privado**

#### **Banco.**

Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

#### **Sociedad Financiera.**

Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

### **Cooperativas de Ahorro y Crédito.**

“Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley” (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Artículo 81)

### **Mutualistas.**

“La unión de personas que tienen como fin el apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por socios” (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2014)

El tema de investigación será realizado en una institución del sistema financiero popular y solidario es el caso de una cooperativa de ahorro y crédito.

### **Sistema Financiero Popular y Solidario**

“Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro” (Artículo 78)

### **Economía popular y solidaria (EPS).**

“La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y

servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos” (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Artículo 1)

### **Principios de la economía popular y solidaria**

Las organizaciones de la economía popular y solidaria, EPS y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- ✓ La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- ✓ La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- ✓ El comercio justo y consumo ético y responsable;
- ✓ La equidad de género;
- ✓ El respeto a la identidad cultural;
- ✓ La autogestión;
- ✓ La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- ✓ La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014)

## **Atribuciones de la SEPS**

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- ✓ Ejercer el control de sus actividades económicas;
- ✓ Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- ✓ Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- ✓ Fijar tarifarios de servicios;
- ✓ Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- ✓ Levantar estadísticas;
- ✓ Imponer sanciones; y,
- ✓ Expedir normas de carácter general.

### **2.2.1 Administración**

“El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos” (Puente Riofrío, 2013, pág. 1)

### **Importancia de la Administración**

La administración es una actividad de mucha importancia dentro de las actividades que realiza cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

## **Las Funciones de la Administración**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara se han usado las cinco funciones:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Dirección.
- ✓ Control.

Estas cuatro funciones principales establecen el proceso administrativo que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, funciones que se interrelacionan y forman un proceso integral.

### **Planificación**

La Planificación es una función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

### **Organización**

Función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización. Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.



## **Dirección**

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

## **Control**

“Función administrativa que implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento laboral” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 8)

### **2.2.2 Planificación**

“La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo” (Ortega, 2009, pág. 6)

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (Hernández, 2011, pág. 179)

## **Importancia**

“La planeación es la proyección de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigir las gerenciales y controlarlas” (Hernández, 2011, pág. 177)

## **Objetivo**

El objetivo de la planeación de una empresa es fincar el desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores.

La planeación estructural debe permitir que los recursos económicos y tecnológicos sean designados en relación directa con las funciones que generan mayor valor agregado a la estrategia del negocio.

## **El proceso de planeación**

“La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia de desarrollo de la empresa en el mismo para generar las grandes políticas por seguir a largo plazo” (Hernández, 2011, pág. 184)

## **La planeación y la estrategia de desarrollo**

La conceptualización es el elemento teórico – esencial que define a la empresa o institución en términos de lo que es y qué desea ser, para qué existe, qué proporciona a sus usuarios o clientes para tener éxito y qué la impulsa hacia su efectividad.

## **Misión y conceptualización**

La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán a la empresa.

## **Visión y conceptualización**

Conjunto de ideas y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

## **La gerencia y la conceptualización**

La gerencia que elabora una estrategia sabe que si cambian los supuestos económicos en un plan, los ajustes pueden y deben hacerse con oportunidad, lo que no es posible sin planeación.

## **Conceptualización y estrategias**

“La conceptualización del negocio es tan importante como la gerencia y su administración. Metafóricamente, la conceptualización y la estrategia son cabeza y cuerpo, respectivamente” (Hernández, 2011, pág. 186)

La estrategia es el concepto rector de acción de la empresa para enfrentar de manera efectiva las condiciones externas del mercado presentes y/o pronosticadas de los próximos años; ayuda a fundamentar las decisiones claves de la empresa, así como los cambios estructurales o de procesos tácticos y de operaciones.

## **Clases de planificación**

### **Planificación operativa**

“Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son

a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad” (Guevara & Roldán, 2012, pág. 4)

### **Planificación táctica**

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

### **Planificación Estratégica**

“La planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados” (Bonilla, Molina , & Morales, 2006, pág. 3)

### **Planificación financiera**

“La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos” (Guevara & Roldán, 2012, pág. 2)

#### **2.2.3 Planificación financiera**

“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (Ortega, 2009, pág. 192)

## **Importancia**

“La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso” (Morán, 2010, pág. 4)

La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

## **Propósito**

“El propósito de la planeación es” (Ortega, 2009, pág. 194)

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.

## **Objetivos**

La planeación financiera tiene como objetivo principal:

- ✓ Minimizar el riesgo.
- ✓ Aprovechar las oportunidades

- ✓ Aprovechar los recursos financieros.
- ✓ Decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

## **Clasificación**

### **Planificación financiera a corto plazo**

La planificación financiera a corto plazo o táctica consiste en la evaluación de los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo de tiempo máximo de un año.

Asegura que la empresa disponga de liquidez suficiente para pagar sus cuentas y para que el endeudamiento y los préstamos a corto plazo se tomen en condiciones favorables.

### **Planificación financiera a largo plazo**

Se descubren oportunidades, y después se desarrollan estrategias y programas efectivos para capitalizar dichas oportunidades.

“Se concentra en los objetivos de la empresa, las inversiones que se necesitaran para alcanzar esos objetivos y el financiamiento que se tiene que obtener teniendo en cuenta aspectos importantes” (Morán, 2010, pág. 8)

### **Partes del proceso de planificación financiera**

Fines: Especificar metas objetivas.

Medios: Se requiere organización, ejecución y dirección.

Recursos: Determinar tipos y cantidades de los recursos.

Realización: Elaboración de presupuestos de operación, inversiones permanentes, financiero.

Control: Evaluar los resultados frente a patrones o modelos previos.

## **Herramientas**

### **Punto de equilibrio**

Momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida.

### **Planificación de utilidades**

Elaboración de los estados proforma, los cuales son estados financieros proyectados tanto estado de resultados como balance.

### **Apalancamiento y riesgo de operación**

Mide la utilidad antes de interés e impuestos

### **Apalancamiento financiero**

Mide el efecto de la relación entre el porcentaje de crecimiento de la utilidad antes de intereses e impuestos y el porcentaje de crecimiento de la deuda.

## **Presupuestos**

“Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa llevado a números” (Ortega, 2009, pág. 227)

### **Tipos de presupuestos**

- Presupuesto de ingresos: proyecta las ventas futuras.
- Presupuesto de gastos: presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una.
- Presupuesto de utilidades: se usa por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la utilidad de las utilidades.
- Presupuesto de efectivo: anticipa cuánto efectivo tendrá disponible una organización y cuánto necesitará para cubrir sus gastos.

### **Cash - flow**

Estado financiero que nos muestra el origen de los fondos que tendrá una empresa así como las aplicaciones que se harán en dos o más periodos o ejercicios futuros.

### **Estado de resultados proforma**

“Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los bienes vendidos, costos de operación y gastos de intereses en forma de porcentaje de ventas proyectadas. Los porcentajes empleados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones del año precedente” (Ortega, 2009, pág. 228)



## **Estado de situación financiera o balance proforma**

Se dispone de varios métodos abreviados para elaborar el balance general proforma. Probablemente, el mejor y de uso más generalizado es el método de cálculo de estimación. Se estiman los valores de ciertas cuentas del balance general, en tanto que otros se acumulan. Los valores de ciertas cuentas del balance general son estimados, en tanto que otras son acumuladas.

### **2.2.4 Presupuesto**

“Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Burbano, 2011, pág. 9)

El presupuesto es un conjunto de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos para el jefe de la empresa.

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias adaptadas que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

### **Importancia del presupuesto**

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

## **El presupuesto y la gerencia estratégica**

La gerencia es dinámica si recurre a todos los elementos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual empleado de una manera eficiente genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encargar las siguientes responsabilidades:

- ✓ Obtener tasa de rendimiento sobre el capital que representen las expectativas de los inversionistas.
- ✓ Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas) para lograr los objetivos, mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades.
- ✓ Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplen las metas.

## **Control presupuestario**

“El control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante éste, se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas”. (Burbano, 2011, pág. 15)

## **Limitaciones del presupuesto**

La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.

Es sólo una herramienta de la gerencia. El plan presupuestal como instrumento se constituye para que sirva de orientación a la administración.

Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

## **Clasificación de los presupuestos**

### **1.- Según la flexibilidad**

- ✓ Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados
- ✓ Flexibles o Variables

### **2.- Según el período que cubran**

- ✓ A corto plazo
- ✓ A largo plazo

### **3.- Según el campo de aplicación en la empresa**

- ✓ De operación o económicos
- ✓ Financieros (tesorería y capital)

### **4.- Según el sector en el que se utilicen**

- ✓ Público
- ✓ Privado
- ✓ Tercer sector

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados.**

Se elaboran para un solo nivel de actividad, una vez ejecutado, no permite ajustes por las variaciones que se presenten.

**Flexibles o variables.**

Se elaboran para diferentes actividades y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de las operaciones.

**Presupuestos a corto plazo.**

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

**Presupuestos a largo plazo.**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso del gobierno el período se refiere al presidencial determinado por las normas de cada país.

Los lineamientos del plan se relacionan con varios aspectos económicos como: generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento de ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero, apertura de mercados internacionales.

### **Presupuestos de operación o económicos.**

Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido se resume en el Estado de Resultados Proforma o Proyectado.

Dentro de este grupo están los siguientes:

- ✓ Ventas – Ingresos operacionales
- ✓ Producción
- ✓ Compras
- ✓ Uso de Materiales
- ✓ Mano de Obra
- ✓ Gastos Operacionales

### **Presupuestos financieros.**

Se refieren al cálculo de partidas y/o rubros que intervienen en el Balance General, en este grupo está el Presupuesto de Caja o Tesorería y el de Capital.

El presupuesto de Caja o tesorería se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con las entradas de fondos monetarios o con la salida de fondos líquidos.

El presupuesto de capital controla las diferentes inversiones en activos fijos, la adquisición de terrenos, la construcción o ampliación de edificios, la compra de maquinaria y equipos y sirve para evaluar alternativas de inversión posibles y conocer el monto de los fondos requeridos.

## **Presupuestos del sector público.**

Cuantifican los recursos que requieren las operaciones normales, las inversiones y el servicio de la deuda pública de los organismos y entidades del estado.

Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en las instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión de proyectos de apoyo a la iniciativa privada, realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Paralelamente al presupuesto de gastos se elabora el presupuesto de ingresos, el cual debe ser equivalente y debe cumplir las formalidades en la ley para su aprobación, ejecución y control. Si el presupuesto de ingresos es insuficiente, se deben excluir partidas de gasto o gestionar fuentes adicionales de financiamiento.

## **Presupuestos del sector privado.**

Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles.

### **2.3 Hipótesis o idea a defender**

#### **2.3.1 Idea a defender**

A través de la Planificación Financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” tendrá una herramienta de Control Presupuestario para el cumplimiento de sus objetivos y metas durante un período de cuatro años 2014 - 2018.

## **2.4 Variables**

### **2.4.1 Variable independiente**

Planificación Financiera

### **2.4.2 Variable dependiente**

Control Presupuestario

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Modalidad de la investigación**

Existen criterios sobre autores de libros dónde dan a conocer sus puntos de vista sobre la importancia de la planeación financiera.

El autor David Méndez en su libro Proceso de Planeación Financiera considera que el futuro financiero depende de las decisiones que usted tome hoy. La planeación financiera es un proceso largo y personal que usted crea y adapta basado en sus necesidades, sus valores y su situación actual. Los objetivos financieros para muchas personas son similares: ahorro, retiro, manejo de inversiones.

La modalidad del presente estudio se centra en los procesos científicos sobre un modelo de Planificación Financiera en el cual se realizará el requerimiento de información a las personas involucradas con la Cooperativa.

En el enfoque cualitativo de la investigación se centra en las decisiones tomadas por el personal directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

En el enfoque cuantitativo los procedimientos se medirán en números y porcentajes que serán analizados para determinar su grado de incidencia e importancia dentro del proceso de estudio.



## **3.2 Tipos de investigación**

### **3.2.1 Investigación de campo**

Se considera una investigación de campo debido a que se efectuará una recopilación de información en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda. En el lugar en dónde se forma la información. Para recopilar información se hará uso de varias encuestas al personal directivo y operativo de la cooperativa.

Mediante la investigación de campo se hará una interpretación de las proyecciones que serán efectuadas para obtener resultados viables que se ejecuten dentro de la planeación presupuestaria de la cooperativa.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Se enfocará en la descripción de datos estadísticos en un fenómeno de estudio como es el caso del presupuesto para medir y describir su incidencia en la consecución de objetivos planteados en un periodo determinado.

## **3.3 Población y muestra**

Para nuestra investigación trabajaremos con el personal de los Consejos de Administración y Vigilancia, también se trabajará con los empleados de la Cooperativa.

El número total de nuestra población consiste en diecisiete involucrados: cinco miembros del Consejo de Administración, tres miembros del Consejo de Vigilancia y nueve colaboradores de la cooperativa. Los empleados son: Gerente General, Contador, Jefe de Crédito, Auxiliar Contable, Jefe Administrativo y Operativo, finalmente dos cajeras y dos Oficiales de Crédito.

En nuestro estudio solamente se trabajará con una población de diecisiete personas, debido a que el número de personas es bajo no se utilizará la determinación de una muestra.

### **3.4 Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **3.4.1 Métodos**

##### **3.4.1.1 Método inductivo**

Nos dará a conocer conclusiones generales a partir de premisas particulares y los efectos que se producen respecto a la relación entre la variable dependiente con la variable independiente del presente estudio.

A través del método inductivo se realizará el diagnóstico situacional que nos permitirá establecer el estado actual de la cooperativa.

##### **3.4.1.2 Método deductivo**

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular.

Mediante el método deductivo se hará la identificación de los modelos teóricos sobre la Planificación Financiera para luego aplicarlos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

#### **3.4.1.3 Método analítico - sintético**

Por medio de éste método se analizará y sintetizará la información obtenida para plantear el ámbito de la institución en base a ingresos, egresos, financiamiento, inversión.

Con el método analítico - sintético se procederá a proponer un modelo de Planificación Financiera que nos permitirá establecerla como una herramienta de gestión en la empresa.

#### **3.4.2 Técnicas e instrumentos**

##### **3.4.2.1 Técnicas**

Se realizará un total de diecisiete **encuestas** a los empleados y al personal directivo, con el propósito de conseguir información para realizar la presente investigación.

##### **3.4.2.2 Instrumentos**

Los principales instrumentos consisten en varios **cuestionarios** dirigidos a los empleados y directivos de la cooperativa.

### **3.5 Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.**

#### **3.5.1 Generalidades**

##### **3.5.1.1 Rasgos históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., abrió sus puertas al público el 03 de enero del Año 2001, ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de los socios y mejorar su calidad de vida. Desde el año 2009 se constituye como una de las cooperativas de Ahorro y Crédito Indígena con mayor prestigio en la provincia de Chimborazo.

La iniciativa de 14 jóvenes que conformaron el proyecto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., registra frutos y resultados positivos. En la provincia de Chimborazo, iniciaron en las estrechas oficinas de la Morona y Guayaquil, donde colocaron el mobiliario y los equipos de cómputo que servirían para impulsar el proyecto de apoyar a comerciantes, agricultores, ganaderos y productores que no son atractivos para el sector financiero que los mantiene como entes anónimos en la sociedad, cuando ellos son los forjadores de gran parte del Producto Interno Bruto del Estado.

Para dar inicio contábamos con un capital muy mínimo transferido de la Fundación Acción y Desarrollo que también veníamos trabajando como tres años atrás con créditos pequeños a los comerciantes informales; en lo posterior los amigos, vecinos y allegados fueron acudiendo a la nueva institución financiera y unieron sus pequeños capitales para emprender en grandes proyectos que están encaminados con todos los jóvenes emprendedores.

El Licenciado Alfredo Chucuri Gerente General considera que han sido años con experiencias positivas y negativas, pero fundamentalmente, han servido para que se fortalezcan como personas y como profesionales en diferentes áreas del mundo cooperativista.

“Los primeros tres años la Cooperativa Acción y Desarrollo, tuvo la estabilidad administrativa, económica y crecimiento, y después de ello los cuatro años tuvo una crisis institucional (cambio constante del personal, abandono de los directivos y socios, fracaso económico con antisociales), después de ello se retomó nuevamente y estos últimos tres años se ha venido fortaleciendo considerablemente en todas nuestras oficinas, la gente ha confiado en la Cooperativa Acción y Desarrollo”. (Coac "Acción y Desarrollo" Ltda., 2014)

### 3.5.1.2 Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba en las calles Isabel de Godín y Francia.

**CUADRO N°. 1: Ubicación de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.**

<b>MATRIZ</b>	Chimborazo, Riobamba (Matriz)
<b>AGENCIAS</b>	Licto, Cebadas, Cajabamba, Columbe, Flores, Mercado Mayorista Riobamba, Guayaquil Norte - California, Guayaquil Centro, Durán
<b>CALLES</b>	Av. Isabel de Godín y Francia
<b>TELÉFONO</b>	32944570
<b>E-MAIL</b>	<a href="mailto:cocread_r@yahoo.es">cocread_r@yahoo.es</a>

**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Investigador

### 3.5.1.3 Planificación estratégica

#### Valores institucionales

- ✓ **Responsabilidad:** Ofrecer servicios eficientes y con calidad para nuestros socios.
- ✓ **Honestidad:** Desarrollar en forma transparente las actividades diarias de todos los colaboradores en sus distintas labores asignadas.
- ✓ **Compromiso:** Realizar de manera eficiente y eficaz las acciones para lograr el éxito.
- ✓ **Seriedad:** Decir siempre la verdad.
- ✓ **Creatividad:** Proponer nuevas ideas.
- ✓ **Comunicación:** Brindar información oportuna y aceptas recomendaciones.

#### Misión

“Somos una institución de finanzas populares y economía solidaria, enmarcadas en los principios cooperativos con finalidad social de carácter intelectual, que brindamos servicios financieros de calidad, para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la sociedad”. (Coac "Acción y Desarrollo" Ltda., 2014)

#### Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. Será una institución competitiva, mejor aliado de nuestros socios, efectiva y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio económico de la provincia y el país.

## Objetivos

- ✓ Promover el desarrollo socioeconómico de sus asociados en el marco de las operaciones establecidas en la ley de cooperativas y su reglamento.
- ✓ Establecer los principios de la autoayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la Cooperativa.
- ✓ Brindar créditos a sus miembros.
- ✓ Impulsar convenios de cooperación con entidades nacionales e internacionales, para el fortalecimiento de la Institución y del sistema de finanzas populares.

## Tipos de crédito en la cooperativa

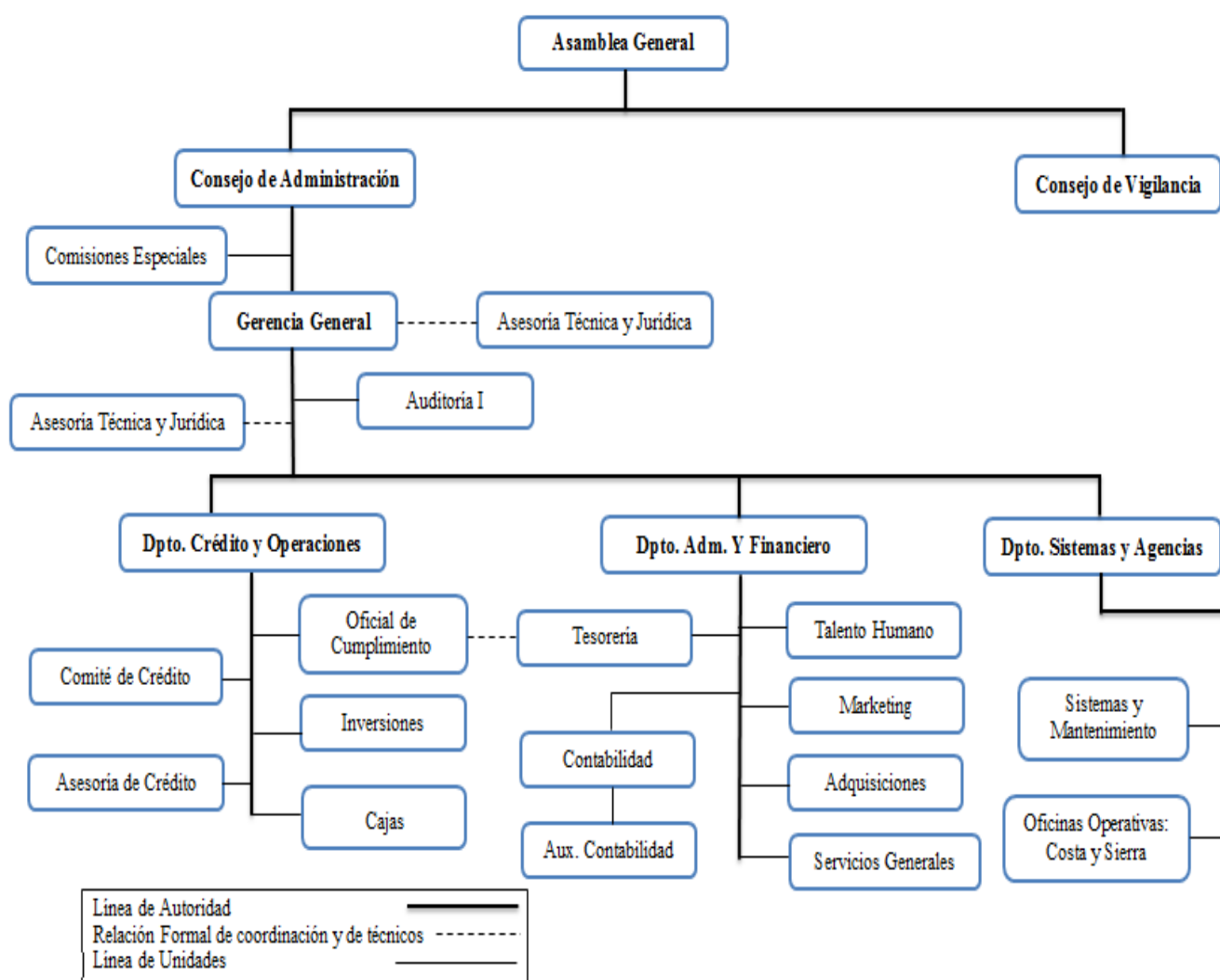
En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., las actividades crediticias están dadas por la clasificación que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria exigen a las cooperativas de ahorro y crédito del país, como son: consumo, comercio, microcrédito y vivienda, la cooperativa dispone al servicio de los socios los créditos de consumo, microcréditos y créditos para cajas comunitarias.

**Créditos de consumo:** Son créditos a corto o mediano plazo otorgados a personas naturales, destinados a la adquisición de bienes de consumo o al pago de servicios. Por lo general se amortizan en función a un sistema de cuotas periódicas cuya fuente de pago proviene de la estabilidad salarial del deudor.

**Microcréditos:** Son créditos concedidos a personas naturales o jurídicas, destinado a financiar actividades a pequeña escala, microempresas ya sea para la comercialización, producción, prestación de servicios y para emprendimientos. La fuente principal de pago está dada por los ingresos o ventas de las actividades antes mencionadas.

### 3.5.1.4 Estructura Organizacional

GRÁFICO N°.1: Organigrama Estructural de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.



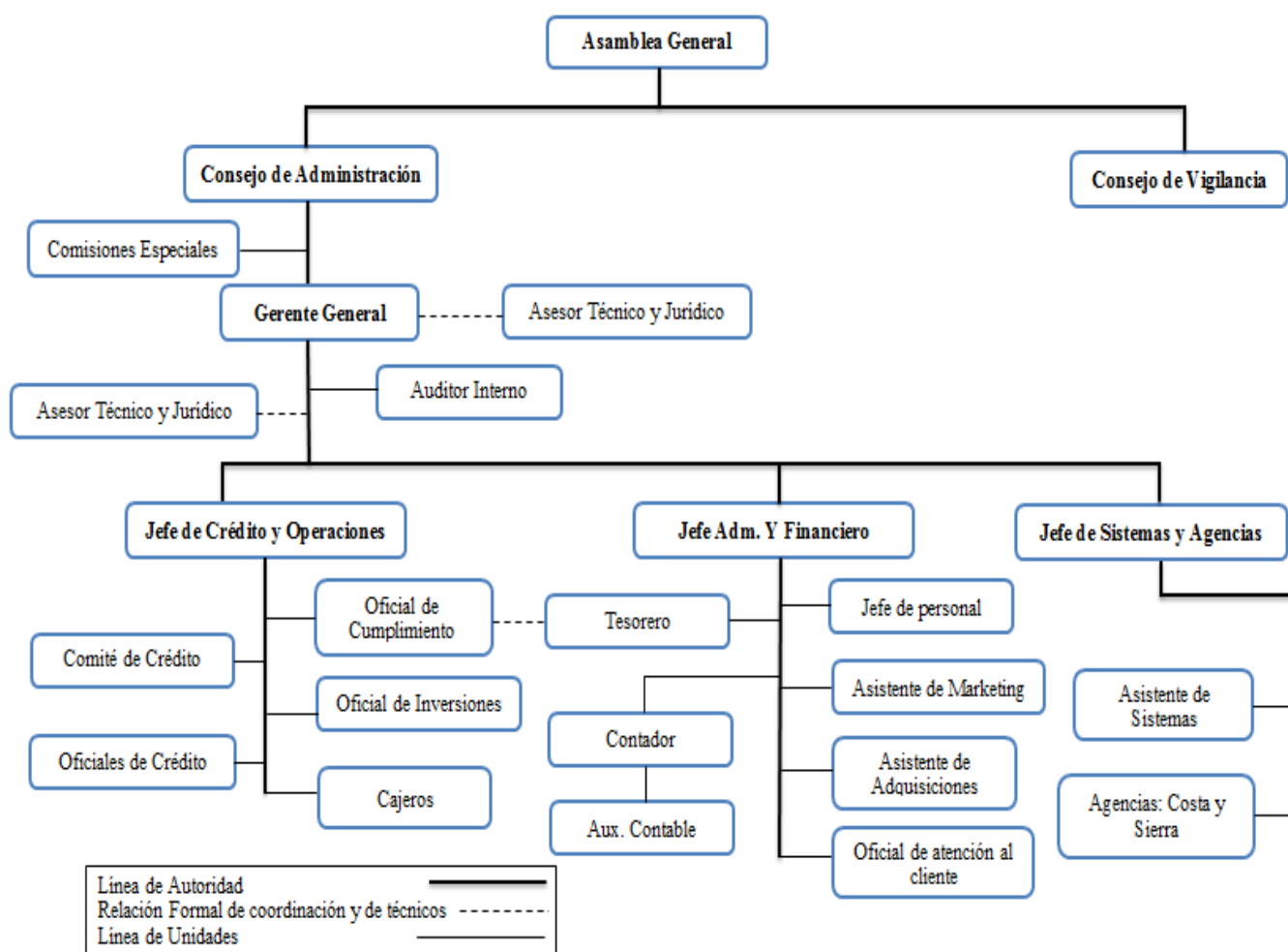
**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Autor



### 3.5.1.5 Estructura Funcional

GRÁFICO N°.2: Organigrama Funcional de la Coac Acción y Desarrollo Ltda.



**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Autor

### **3.6 Análisis FODA Institucional**

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es un instrumento que permite analizar la situación actual de la Coac Acción y Desarrollo Ltda. Mediante dicho análisis se conocerá los aspectos internos y externos que influyen a favor y en contra de la consecución de las metas establecidas por la cooperativa. El análisis FODA define actividades o acciones futuras para encontrar posibles soluciones a los conflictos.

#### **3.6.1 Análisis externo**

Con el análisis externo se conocerá las Oportunidades y las Amenazas, las cuales se debe enfrentar la Cooperativa respecto al ambiente externo.

Las oportunidades son aquellos componentes que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el ambiente que actúa la cooperativa, y que admite alcanzar ventajas competitivas.

Las amenazas consisten en aquellas situaciones que se originan del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la cooperativa.

El estudio del macro ambiente de la cooperativa permitirá estudiar las fuerzas externas que pueden poseer una influencia directa o indirecta en la organización por general no son controlables.

## **Factor económico**

### **Inflación**

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador)

### **Cuadro de la inflación mensual**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador

## **Tasa de interés**

Es el precio del dinero en el mercado financiero, así como el precio de cualquier producto o servicio, cuando existe más dinero la tasa baja y cuando hay escases la tasa sube. Existen dos tipos de tasas de interés:

**Tasa de interés activa.** La tasa de interés activa es la que cobran los bancos por los préstamos a clientes de primera línea. La diferencia de la tasa activa y pasiva se denomina spread financiero.

### **Cuadro de la tasa de interés activa**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador

**Tasa de interés pasiva.** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

#### **Cuadro de la tasa de interés pasiva**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador

#### **Desempleo**

Entorno en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden obtener un puesto de trabajo. El desempleo está formado por la Población Económicamente Activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

### **Cuadro de la tasa de desempleo**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

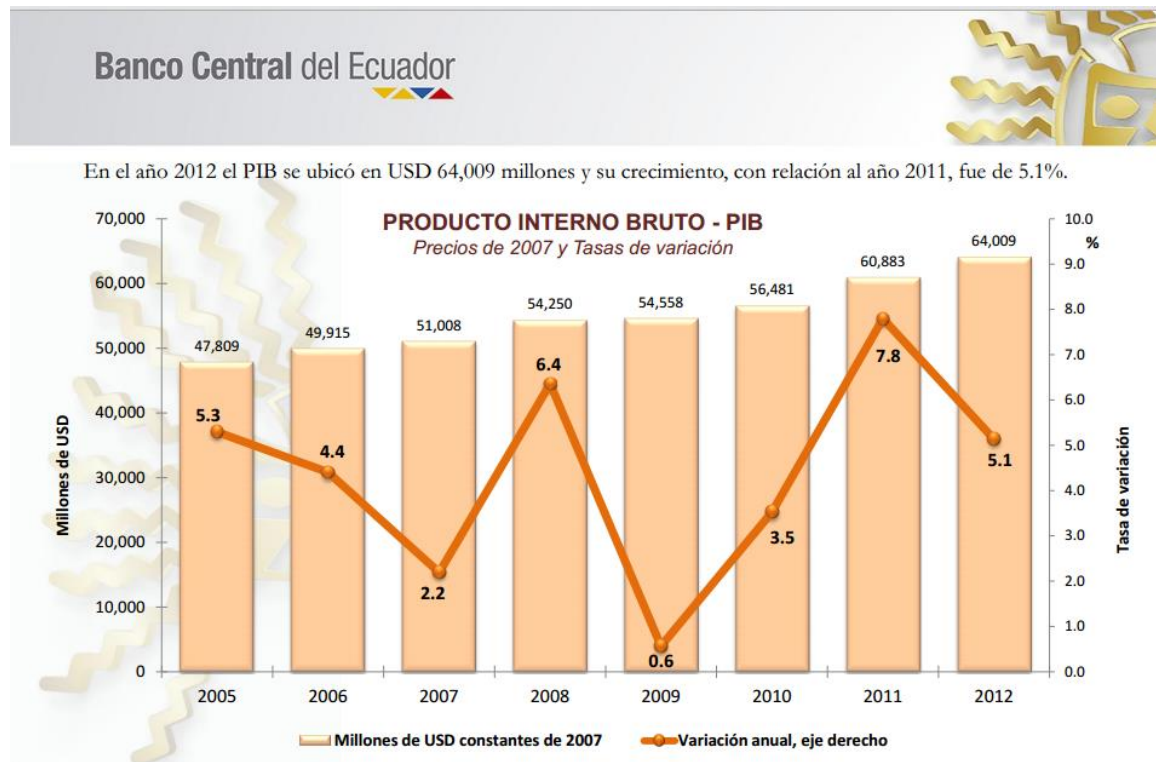
**Realizado por:** El investigador

Este factor es considerado como una amenaza para la cooperativa debido a que si la población no cuenta con una actividad que genere ingresos no podrá acudir a los servicios financieros que otorga la cooperativa.

### **Producto interno bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por los agentes económicos en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

## Tabla del producto interno bruto



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador

El aumento considerable del PIB nos da a conocer que el país se encuentra en un margen firme respecto a la producción de bienes y servicios, ya que disminuye el riesgo país y se extiende la posibilidad de la inversión extranjera.

Por tal motivo es una oportunidad para la cooperativa, permitiendo aumentar el nivel de capital y la búsqueda de dinero por parte de la población para financiar sus actividades comerciales.

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
<b>E1</b> <b>Desempleo</b>	Ascendente	Pobreza y migración se incrementa.	Generar fuentes de empleo.	Gerente de cooperativa.
<b>E2</b> <b>PIB</b>	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo tienen cambios.	Mantener la producción – prestación de servicios de forma estable.	Gobierno.  Sector cooperativo.
<b>E3</b> <b>Inflación</b>	Descendente	Estabilidad en los Costos de Producción.	Aumenta capacidad de ahorro de los socios.	Gerencia cooperativa.  Gobierno.  Socios.
<b>E4</b> <b>Tasas de interés.</b>	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos.  Mediante la tasa de interés pasiva no se tiene un adecuado rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en segmentos que den un alto rendimiento al dinero.	Gerente.  Gobierno.  SRI.

**Fuente:** Indicadores macroeconómicos del Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador



## **Factor político**

El factor político se trata de la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. En la actualidad la actividad política y legal está dirigida por el ejecutivo encabezada por el Economista Rafael Correa.

La administración de Rafael Correa inicio el 15 de Enero de 2007 cumpliendo dos de sus propuestas de campaña, la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del estado.

El 20 de marzo de 2010 Rafael Correa anunció la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria señaló que la economía popular y solidaria es la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, ubicándose aquí las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome – Superintendente de Economía Popular y Solidaria – asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

Varios de los cambios políticos han sido útiles para la cooperativa, ya que ha considerado el establecimiento de un marco legal para proteger sus decisiones y acciones realizadas y conservar un control de las acciones ejecutadas dentro de la misma.

<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ACTORES</b>
<b>P1 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.</b>	Entró en vigencia el 10 de mayo del 2011. Aprobación de la Nueva Ley y su Reglamento.	Generan cambios generales en la COAC.	Se está acatando y cumpliendo con las nuevas disposiciones.	Poder legislativo. Integrantes de la cooperativa.
<b>P2 Código de Trabajo</b>	Regulador.	Exige a dar trato y salarios equitativos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Poder legislativo. Integrantes de la cooperativa.
<b>P3 Ley del consumidor</b>	Regulador	Establecen normas que facilitan la conducción de las cooperativas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Poder legislativo. Integrantes de la cooperativa.
<b>P4 Estabilidad Política</b>	Estable	Inversión extranjera se atrae para la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección ordenada de los gobernantes.	Estado. Socios. Integrantes de la cooperativa.

**Fuente:** Constitución de la República del Ecuador 2008

**Realizado por:** El investigador

## Factor demográfico

La población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

“La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
<b>D1 Migración</b>	Ascendente	Mayor demanda de servicios en la Provincia de Chimborazo.	Mejorar el servicio para que las personas elijan los servicios de la cooperativa.	Gerente de la cooperativa.
<b>D2 Crecimiento de la población</b>	Ascendente	Mayor número de personas que soliciten los servicios de la cooperativa.	Captar a la población.	Gerente de la cooperativa.

**Fuente:** Indicadores demográficos del Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** El investigador

### **3.6.2 Análisis interno**

#### **Talento humano**

Para el alcance de nuevos objetivos y metas es muy importante contar con personal idóneo y capaz el cual cumpla los requisitos de formación sobre experiencia y conocimientos acerca de la intermediación financiera.

La cooperativa cuenta con personal en cada área específica de trabajo. Muchas de las actividades están distribuidas de acuerdo a sus destrezas y habilidades para el desenvolvimiento de las diligencias habituales que realiza la institución como es la prestación de productos y servicios financieros.

La mayor parte del personal cuenta con experiencia laboral y las funciones son cumplidas de manera eficiente y eficaz por cada colaborador lo cual es muy importante ya sea para el beneficio y bienestar de la entidad así como el de sus socios.

El personal posee diferentes valores al momento de atender a los socios como son la honestidad, respeto, seriedad, responsabilidad, compromiso, etc. Una gran parte de los colaboradores cuenta con formación académica de tercer nivel.

## Recursos económicos – financieros

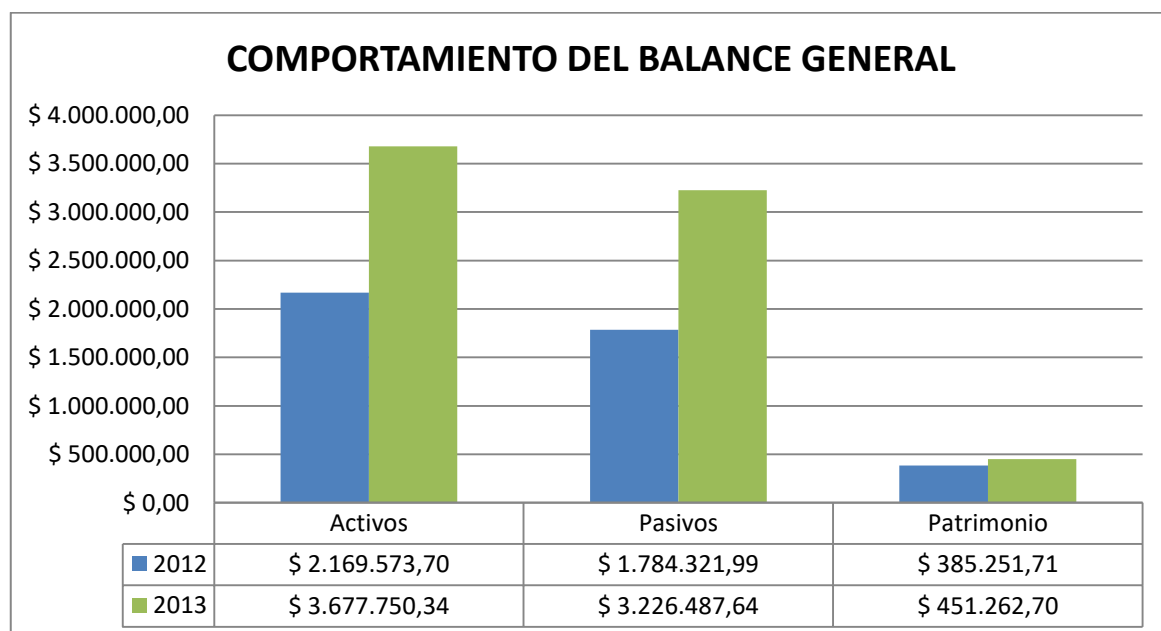
Para tener en consideración los recursos económicos y financieros se tomará como referencia el Balance General y Estado de Resultados también el uso de distintos indicadores financieros que nos darán a conocer la situación actual que atraviesa la cooperativa.

### Balance general

GRUPOS	AÑOS	
	2012	2013
Activos	\$ 2.169.573,70	\$ 3.677.750,34
Pasivos	\$ 1.784.321,99	\$ 3.226.487,64
Patrimonio	\$ 385.251,71	\$ 451.262,70

**Fuente:** Balance General

**Elaborado por:** El Investigador



Se puede observar un incremento de los activos en un 69,51% en relación al año 2012 esto se da por el aumento de las colocaciones y recuperación de cobranzas, también se

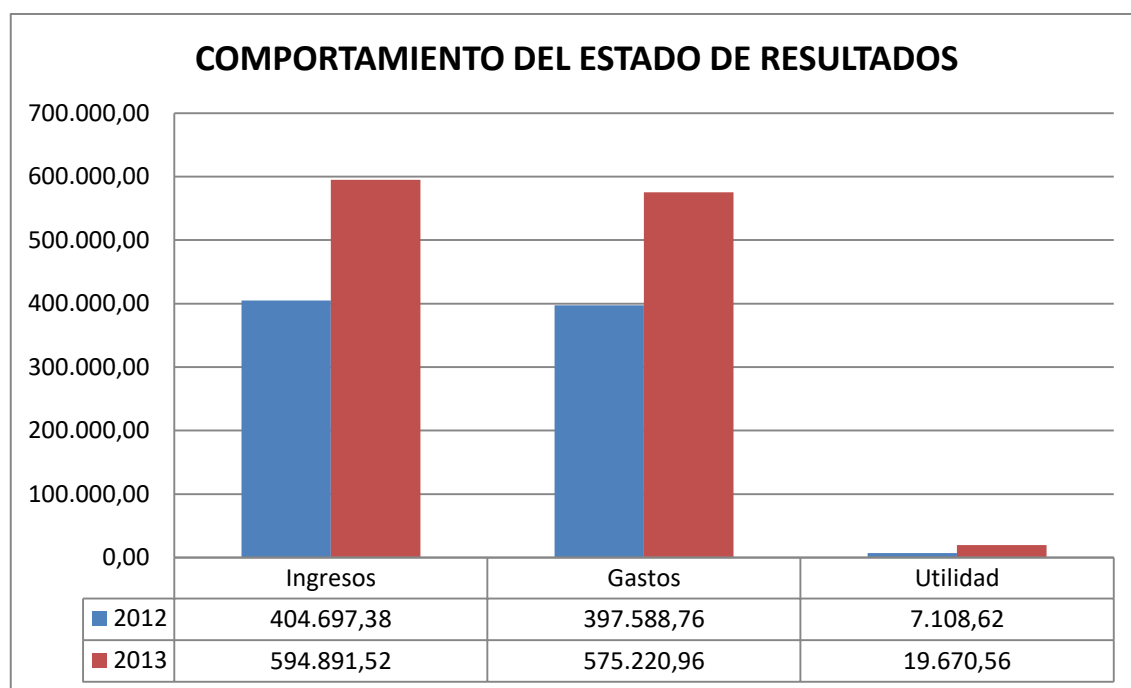
obtuvo financiamiento por lo cual los pasivos incrementaron en un 80,82% y el patrimonio aumentó en un 17,13%.

### Estado de resultados

GRUPOS	AÑOS	
	2012	2013
<b>Ingresos</b>	404.697,38	594.891,52
<b>Gastos</b>	397.588,76	575.220,96
<b>Utilidad</b>	7.108,62	19.670,56

**Fuente:** Balance General

**Elaborado por:** El Investigador



Los ingresos crecieron \$ 19.0194,14 que representa el 47% y los gastos aumentaron \$ 17.7632,20 que representan el 44,68%, y la utilidad aumentó de \$ 7.108,62 a \$ 19.670,56.

## Indicadores financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Capital Neto de Trabajo (CNT) = Activo Corriente - Pasivo Corriente</b>		
Activo Corriente	2.005.842,73	3.328.615,39
Pasivo Corriente	1.332.813,15	1.884.694,35
<b>Capital Neto de Trabajo (CNT)</b>	<b>673.029,58</b>	<b>1.443.921,04</b>
<b>Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente</b>		
Activo Corriente	2.005.842,73	3.328.615,39
Pasivo Corriente	1.332.813,15	1.884.694,35
<b>Liquidez Corriente</b>	<b>1,50</b>	<b>1,77</b>

El Capital Neto de Trabajo aumentó de \$ 673.029,58 a \$ 1.443.921,04 lo cual representa el 114,54% significa que es el capital de la cooperativa para el desarrollo de sus actividades operativas. La Liquidez corriente para el año 2012 es de \$ 1,50 en el activo por cada \$ 1,00 de deuda en el pasivo la cual es baja, para el año 2013 la liquidez aumenta a \$ 1,77.

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Apalancamiento Financiero = Pasivo Total / Patrimonio Neto</b>		
Pasivo Total	1.784.321,99	3.226.487,64
Patrimonio Neto	385.251,71	451.262,70
<b>Apalancamiento Financiero</b>	<b>4,63 veces</b>	<b>7,15 veces</b>
<b>Razón de Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total</b>		
Pasivo Total	1.784.321,99	3.226.487,64
Activo Total	2.169.573,70	3.677.750,34
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>82%</b>	<b>88%</b>

El nivel de Apalancamiento Financiero para el año 2012 es de 4,63 veces mientras que para el 2013 aumenta a 7,15 veces. La razón de endeudamiento para el año 2012 es del 82% es decir que del 100% del negocio el 82% ha sido prestado por los acreedores; para el año 2013 representa el 88% de igual manera del 100% del negocio el 88% es prestado por los acreedores.

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Rendimiento Total del Activo = Utilidad Neta / Activo Total</b>		
Utilidad Neta	7.108,62	19.670,56
Activo Total	2.169.573,50	3.677.750,34
<b>Rendimiento Total del Activo</b>	<b>0,33%</b>	<b>0,53%</b>
<b>Rendimiento del Capital = Utilidad Neta / Capital</b>		
Utilidad Neta	7.108,62	19.670,56
Capital	132.128,50	149.608,38
<b>Rendimiento del Capital</b>	<b>5,38%</b>	<b>13,15%</b>
<b>Rendimiento del Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio</b>		
Utilidad Neta	7.108,62	19.670,56
Patrimonio	385.251,71	451.262,70
<b>Rendimiento del Patrimonio</b>	<b>1,85%</b>	<b>4,36%</b>
<b>Margen de Utilidad Neta = Utilidad Neta / Ventas</b>		
Utilidad Neta	7.108,62	19.670,56
Ventas	404.697,38	594.891,52
<b>Margen de Utilidad Neta</b>	<b>1,76%</b>	<b>3,31%</b>

El Rendimiento Total del Activo para el año 2012 y 2013 es del 0,33% y 0,53% respectivamente; significa que la Cooperativa obtuvo el 0,33% de Margen de Rentabilidad sobre los Activos en el 2012 y el 0,53% para el año 2013.

El Rendimiento del Capital para el año 2012 y 2013 es del 5,38% y 13,15% respectivamente; significa que por cada \$ 100,00 que se han invertido del Capital, la Cooperativa ha ganado el 5,38% para el 2012 y 13,15% en el año 2013.

El Rendimiento del Patrimonio para el año 2012 y 2013 es del 1,85% y 4,36% respectivamente; significa que por cada \$ 100,00 que se han invertido del Patrimonio, la Cooperativa ha ganado el 1,85% para el 2012 y 4,36% en el año 2013.

El Margen de Utilidad Neta para el año 2012 y 2013 representa el 1,76% y 3,31% respectivamente; significa que del total de los ingresos percibidos la Cooperativa ha ganado el 1,76% de utilidad en el año 2012 y el 3,31% durante el 2013.



## **Recursos materiales**

En la actualidad la cooperativa posee diversos recursos materiales, está equipada con varios muebles y enseres ya sea para el desenvolvimiento diario de sus colaboradores así como para brindar comodidad a sus socios.

Para el fortalecimiento de la imagen institucional la oficina matriz a partir del año 2014 cuenta con una infraestructura muy acogedora que se encuentra ubicada en las calles Isabel de Codín y Francia. El nuevo edificio tiene cuatro pisos de construcción y posee diversas oficinas, está funcionando con nuevos equipos de oficina. Además existen dos terrenos propios de la cooperativa en las agencias de Licto y Cebadas.

## **Recursos tecnológicos**

Los recursos tecnológicos son necesarios para la satisfacción de ciertas necesidades, hoy en día mantienen diversos cambios y avances. La cooperativa renueva sus equipos cada cierto tiempo para mejorar sus servicios.

Los equipos de cómputo son de última tecnología en la mayoría de las oficinas a nivel local y nacional. Se cuenta con sistema de seguridad física interna para la prevención de siniestros, como es el caso de cámaras de seguridad y alarma las cuales están activas durante las 24 horas del día.

La cooperativa posee una red propia de datos ubicada en la casa matriz para brindar un servicio de calidad y óptimo a sus socios. El software que se utiliza para el desarrollo de las actividades de crédito, caja, contabilidad, es el sistema SOFTEMP en todas las oficinas a nivel nacional.

## **Recursos mercadológicos**

La cooperativa está realizando diversos estudios de mercado para la apertura de nuevas agencias en las ciudades de Quito y Milagro. Posiblemente en los próximos días se apertura una nueva agencia en la ciudad de Quito.

El posicionamiento de la cooperativa se encuentra en las provincias de Chimborazo y Guayas. Cuenta con un total de nueve agencias en: Licto, Cebadas, Cajabamba, Flores, Columbe, Mercado Mayorista, Guayaquil Norte, Guayaquil Centro y Durán.

Para promocionar la publicidad se usa medios como radio, televisión y diarios. Existen varios reconocimientos otorgados por: Refich, Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales, entre otros.

### 3.6.3 Resumen FODA Institucional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con Red propia para todas las agencias con sistema unificado.</li> <li>✓ Solvencia Patrimonial.</li> <li>✓ Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación interna.</li> <li>✓ Convenios interinstitucionales.</li> <li>✓ Costo de servicios financieros bajos y facilidad para ofrecerlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Afiliados a la Red de Finanzas populares de Chimborazo (REFICH).</li> <li>✓ Ser calificados por Corporación Financiera Nacional (CFN).</li> <li>✓ Necesidades Económicas urgentes existentes en los socios.</li> <li>✓ Ser calificados por Fondo de desarrollo de las nacionalidades y pueblos indígenas del Ecuador (FODEPI).</li> <li>✓ Incremento de la población y por ende incremento de socios que permite el crecimiento de la COAC.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de manuales de procedimientos para el personal de cada área departamental.</li> <li>✓ Falta de incentivos al personal por parte del superior.</li> <li>✓ No se cuenta con cajeros automáticos.</li> <li>✓ Falta de estrategias comerciales para la promoción y publicidad de los productos y servicios financieros que oferta actualmente la COAC.</li> <li>✓ Falta manual de recuperación de cartera de créditos morosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los cambios legales y normativas del Estado.</li> <li>✓ Tasas de intereses muy bajas en el mercado financiero.</li> <li>✓ Aparición en el mercado de varias y grandes entidades financieras.</li> <li>✓ Sensibilidad de los socios sobre la confianza hacia la COAC.</li> <li>✓ Socios con cuentas inactivas.</li> </ul>

### 3.7 Aplicación de las encuestas

La encuesta se aplica en función a la población y en relación al siguiente cuestionario.

**Objetivo:** *Identificar la necesidad de un modelo de planificación financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.*

1.- ¿Cómo considera usted que sería el desarrollo económico y financiero de la cooperativa al poseer un modelo de planificación financiera apropiado?

OPCIONES	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

2.- ¿Cree usted que se pueden alcanzar nuevos objetivos y metas mediante un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Si	
No	

3.- ¿De los siguientes aspectos, cuál considera usted que debe contener un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Control presupuestario	
Nuevas líneas de crédito	

4.- ¿En cuánto piensa usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

5.- ¿Se cuenta con una programación de actividades en su área de trabajo?

OPCIONES	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

6.- ¿Se presentan informes o reportes de cumplimiento de actividades?

OPCIONES	
Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	

7.- ¿Con qué frecuencia se realiza capacitaciones en las distintas áreas de trabajo?

OPCIONES	
Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	

### 3.8 Análisis de resultados

1.- ¿Cómo considera usted que sería el desarrollo económico y financiero de la cooperativa al poseer un modelo de planificación financiera apropiado?

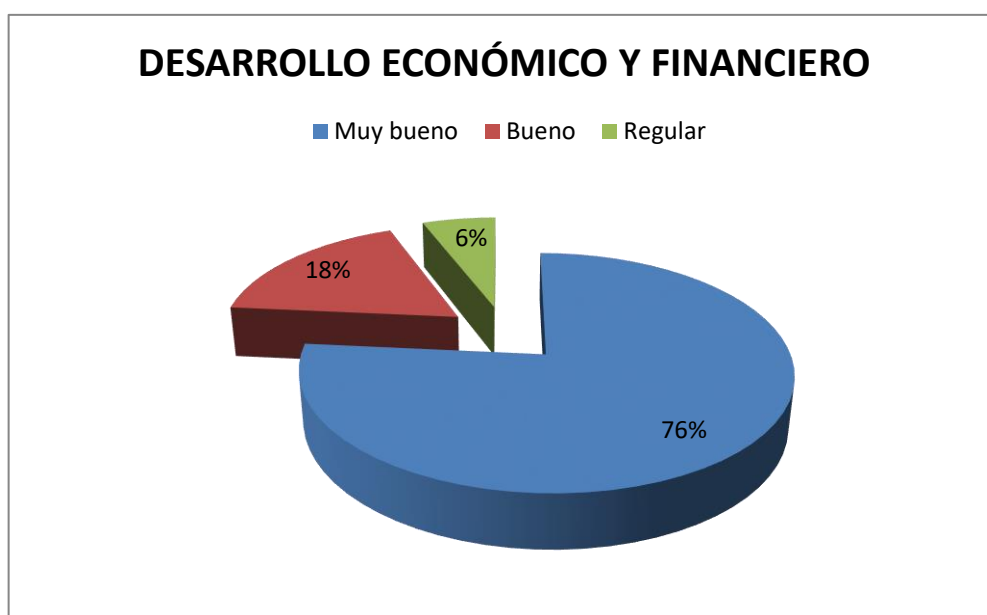
CUADRO N°. 2: Encuesta sobre desarrollo económico y financiero.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	13	76%
Bueno	3	18%
Regular	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: El Investigador

GRÁFICO N°. 3: Encuesta sobre desarrollo económico y financiero.



**Análisis e interpretación:** El 76% de los encuestados responden que sería muy bueno aplicar un modelo de planificación financiera, el 18% mencionan que es bueno y el 6% opinan regular. La mayoría de personas consideran que poseer un modelo de planificación financiera mejoraría el desarrollo económico y financiero de la cooperativa.

2.- ¿Cree usted que se pueden alcanzar nuevos objetivos y metas mediante un modelo de planificación financiera?

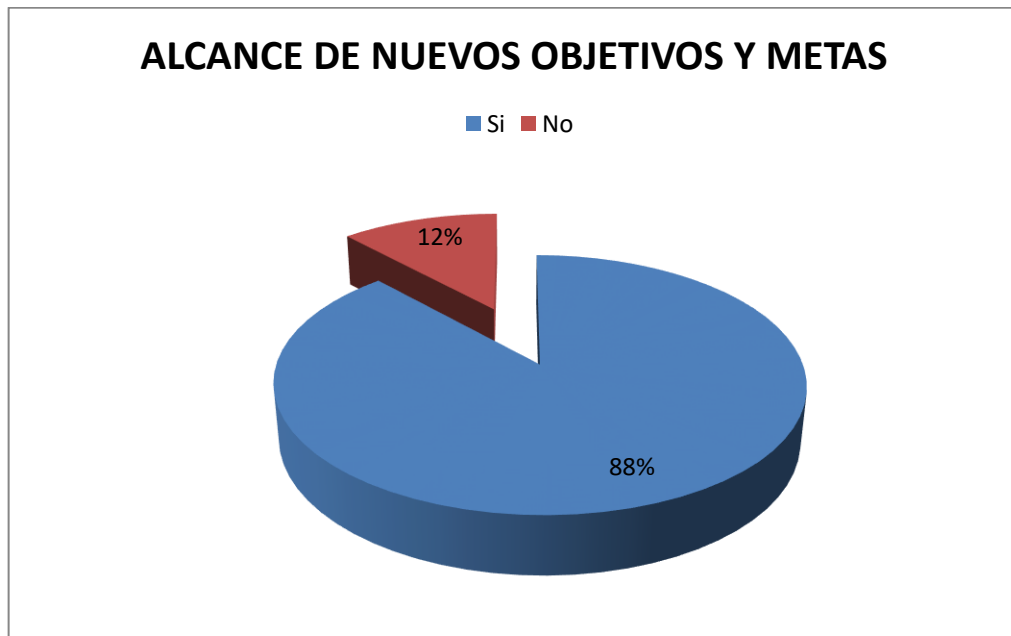
CUADRO N°. 3: Alcance de nuevos objetivos y metas.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	88%
No	2	12%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Investigador

GRÁFICO N°. 4: Alcance de nuevos objetivos y metas.



**Análisis e interpretación:** El 88% de los encuestados contestan que sí se podrá alcanzar nuevos objetivos y metas mediante un modelo de planificación financiera, el 12% considera que no. Entonces la mayoría de personas consideran al alcance de manera positiva.

3.- ¿De los siguientes aspectos, cuál considera usted que debe contener un modelo de planificación financiera?

CUADRO N°. 4: Aspectos a considerar en un modelo de planificación financiera.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control presupuestario	17	100%
Nuevas líneas de crédito	0	0%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Investigador

GRÁFICO N°. 5: Aspectos a considerar en un modelo de planificación financiera.



**Análisis e interpretación:** El 100% de los encuestados mencionan que el aspecto más importante que debe contener un modelo de planificación financiera es el control presupuestario.



4.- ¿En cuánto piensa usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de planificación financiera?

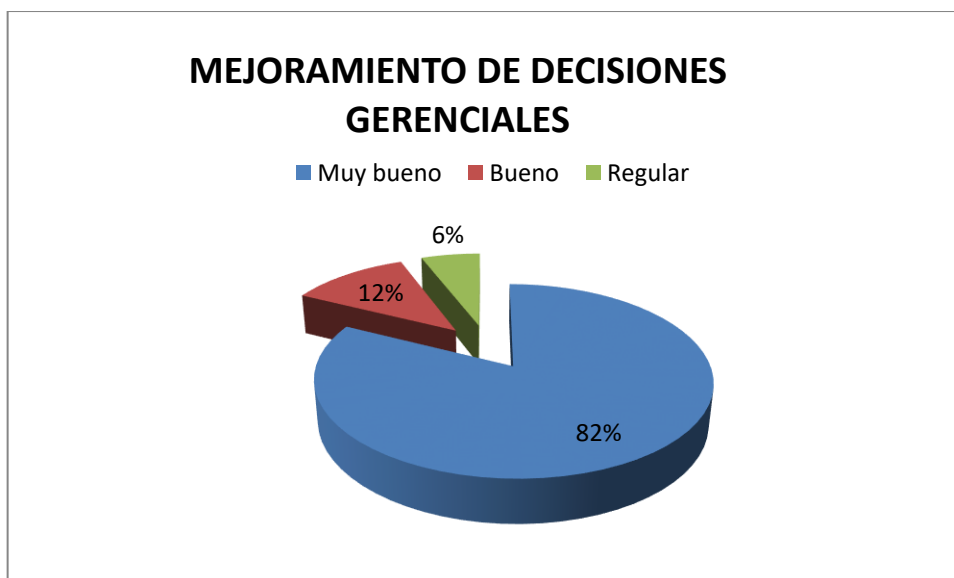
CUADRO N°. 5: Mejoramiento de las decisiones gerenciales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	14	82%
Bueno	2	12%
Regular	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: El Investigador

GRÁFICO N°. 6: Mejoramiento de las decisiones gerenciales.



**Análisis e interpretación:** El 82% de los encuestados piensan que sería muy bueno el mejoramiento de las decisiones gerenciales mediante un modelo de planificación financiera, el 12% considera que sería bueno y el 6% mencionan que sería malo. En notable que la cooperativa necesita un modelo de planificación financiera para mejorar las decisiones gerenciales.

5.- ¿Se cuenta con una programación de actividades en su área de trabajo?

CUADRO N°. 6: Programación de actividades.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	6	35%
Quincenal	10	59%
Mensual	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: El Investigador

GRÁFICO N°. 7: Programación de actividades.



**Análisis e interpretación:** El 59% de las personas encuestadas mencionan que se cuenta con una programación de actividades de forma quincenal, el 35% semanal y el 6% de forma mensual. La mayoría de personas trabaja con una programación de actividades cada quince días.

6.- ¿Se presentan informes o reportes de cumplimiento de actividades?

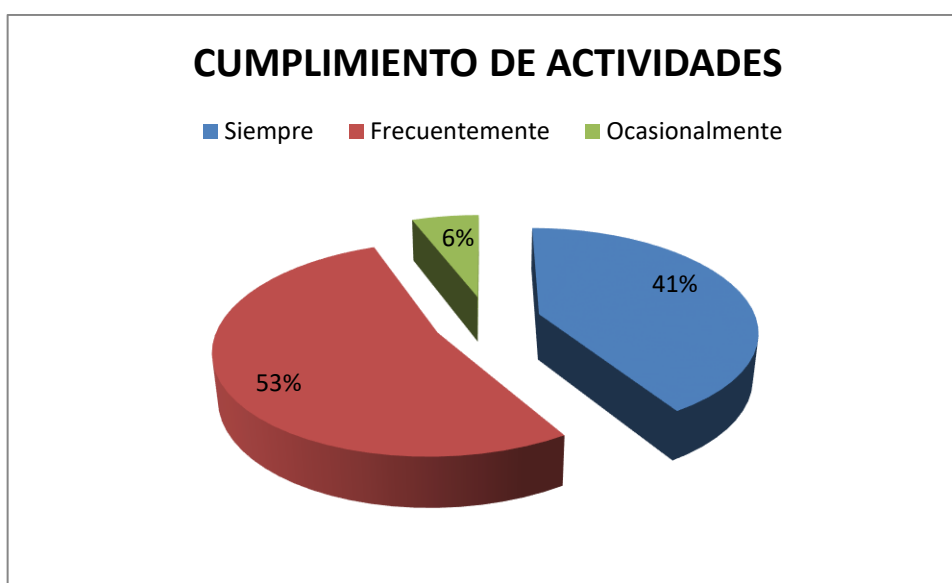
CUADRO N°. 7: Cumplimiento de actividades.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	41%
Frecuentemente	9	53%
Ocasionalmente	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente: Acción y Desarrollo Ltda.

Elaborado por: El Investigador

GRÁFICO N°. 8: Cumplimiento de actividades.



**Análisis e interpretación:** El 53% de encuestados responde que se presentan informes de cumplimiento de actividades de manera frecuente, el 41% siempre y el 6% considera ocasionalmente. Si se cumplen las actividades de forma frecuente y en su totalidad es beneficioso para el valor de la cooperativa.

7.- ¿Con qué frecuencia se realiza capacitaciones en las distintas áreas de trabajo?

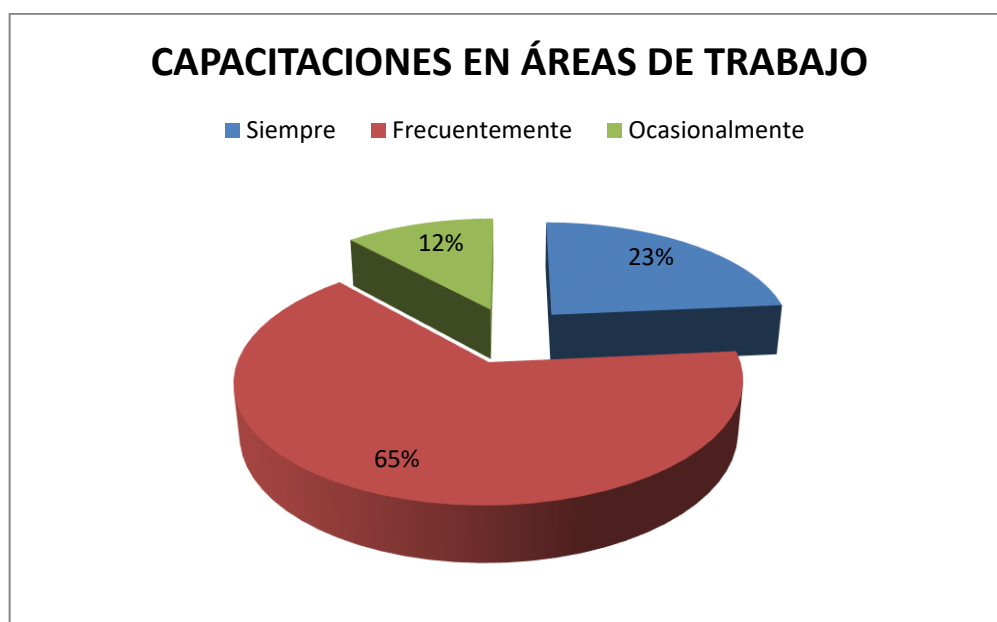
CUADRO N°. 8: Capacitaciones en áreas de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	4	24%
<b>Frecuentemente</b>	11	65%
<b>Ocasionalmente</b>	2	12%
<b>TOTAL</b>	17	100%

**Fuente:** Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El Investigador

GRÁFICO N°. 9: Capacitaciones en áreas de trabajo.



**Análisis e interpretación:** El 65% de las personas encuestadas mencionan que se realizan capacitaciones de manera frecuente, el 23% considera que siempre y el 12% nos dice que ocasionalmente. Para lograr un mejor desempeño laboral es necesario que el personal se encuentre capacitado la mayoría de personas dan a conocer que las capacitaciones se hacen de forma frecuente lo cual es muy beneficioso tanto para ellos como para la cooperativa.

### **3.9 Verificación de la idea a defender**

En relación al cuestionario aplicado podemos evidenciar la idea que se propuso. A través de la Planificación Financiera la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” tendrá una herramienta de Control Presupuestario para el cumplimiento de sus objetivos y metas durante un período de cuatro años 2014 - 2018. Esto lo comprueba la pregunta 1, 2, 3 y 4.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 Título de la propuesta**

Planificación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda. En la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el período 2014 – 2018.

### **4.2 Objetivo de la propuesta**

Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

### **4.3 Desarrollo de la propuesta**

#### **4.3.1 Objetivos estratégicos**

En la definición de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa se han considerado como referencia tres dimensiones:

- ✓ Dimensión Financiera
- ✓ Mercado – Clientes – Cobertura
- ✓ Estructura Organizacional - Procesos Internos – Tecnología

La definición de los Objetivos y sus respectivas Estrategias se sustenta en el análisis FODA, los resultados del análisis financiero y la identificación de las expectativas y demandas de los clientes internos y externos.

Una gestión eficiente desde las diferentes perspectivas está dirigida a la obtención de “resultados económicos positivos”, indicador que está definido a través de un Objetivo Estratégico Macro relacionado con la “Rentabilidad”.

### **Objetivo macro: Rentabilidad**

**Mantener una rentabilidad sobre activos ROA no menor al 2,5% y una rentabilidad sobre el patrimonio no menor al 11%**

	<b>Línea base 2012</b>	<b>Línea base 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Rentabilidad sobre patrimonio promedio	1,85%	4,36%	4,47%	4,58%	4,69%	4,80%	4,91%
Rentabilidad sobre activos promedio	0,33%	0,53%	0,56%	0,58%	0,61%	0,63%	0,66%

## Perspectiva financiera

### Objetivo 1: Crecimiento y estructura de captaciones

**Lograr un nivel de crecimiento anual de las captaciones bajo las siguientes metas:**

**Riobamba:** No menor al 50%

Y la siguiente estructura:

**Ahorros a la Vista / Captaciones Totales:** 50%

**DPF / Captaciones Totales:** 50%

**Plazo promedio DPF:** 4 años (2014 - 2018)

	Indicador	LÍNEA BASE 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Crecimiento anual de Captaciones</b>	% crecimiento Riobamba	50%	50%	50%	50%	50%	50%
	Monto captaciones Riobamba	1.329.147,62	1.993.721,43	2.990.582,15	4.485.873,22	6.728.809,83	10.093.214,74
<b>Relación Ahorros a la Vista / Captaciones Totales del 50%</b>	% Ahorros/ Captaciones Totales	97,51%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Saldo Ahorros	1.296.033	996.861	1.495.291	2.242.937	3.364.405	5.046.607
<b>Relación DPF / Captaciones totales del 50%</b>	% DPF/ Captaciones	74,59%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	Saldo DPF	966.710	498.430	747.646	1.121.468	1.682.202	2.523.304



## **Estrategias**

- a) Mantener competitividad y calidad de atención de productos de captaciones:**
  - a) Analizar costo / beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de captaciones a largo plazo a través de incentivos permanentes.
  - b) Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.
  - c) Crear productos para segmento de Niños y Jóvenes.
  - d) Evaluar implementación de servicio a domicilio con inversionistas (especial Jubilados y Tercera Edad).
  - e) Fortalecer ahorro programado (diferentes segmentos, especial receptores de remesas).
  - f) Agilizar procesos de atención en ventanilla (automatizado, sin papeletas).
  
- b) Implementar servicios de banca electrónica: transferencias interbancarias en línea.**
- c) Implementar servicios de cobro de servicios complementarios (con opción de débito de cuenta)**
- d) Fortalecer el departamento de marketing.**
- e) Desarrollar plan de capacitación del personal dirigido a:**
  - a) Fortalecer y unificar conocimiento interno de los productos y servicios.
  
- f) Desarrollar plan de incentivos al personal por cumplimiento de metas de captaciones.**
- g) Implementar programa de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).**
- h) Implementar un sistema de ahorro obligatorio en créditos institucionales, ahorro programado en pago de sueldos, capitalización por depósitos a plazo.**
- i) Diseñar un plan marketing integral e innovador:**
  - a) Monitoreo de competencia.
  - b) Generar incentivos generales a los inversionistas de acuerdo a la localidad.
  - c) Difundir los servicios no financieros que se dispone

- d) Difundir situación financiera de la cooperativa mediante boletines informativos periódicos.
- e) Generar y administrar base de datos de clientes de inversiones: aplicar en mensajería promocional SMS, otros.
- j) Monitorear portafolio de captaciones: Usar SIG
- k) Ampliar cobertura con nuevas oficinas.

## **Objetivo 2: Estructura de activos productivos - crédito**

**Mantener una cartera de microcrédito no menor al 50% y una cartera de consumo no menor al 50% a partir del año 2014 al 2018.**

	<b>Indicador</b>	<b>LÍNEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Distribución de la cartera de crédito por línea</b>	Cartera Consumo / Cartera Bruta	6,90%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	US \$	175.603,95	263.405,93	395.108,89	592.663,33	888.995,00	1.333.492,50
	Microcrédito / Cartera Bruta	93,10%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
	US \$	2.368.175,35	3.552.263,03	5.328.394,54	7.992.591,81	11.988.887,71	17.983.331,56

## **Estrategias**

- a. Competitividad de la atención y servicio de crédito mediante la revisión periódica de los productos, procesos, políticas y condiciones de los créditos:
  - a. Revisar los procesos para microcréditos, clientes recurrentes; requisitos y proceso para trámites y atención in situ.

- b. Generar productos acorde a las necesidades de los diferentes segmentos: caracterizar productos por segmento.
  - c. Generar productos de crédito sin encaje (considerar diferenciación de tasa en compensación).
  - d. Replantear productos y/o procesos para socios recurrentes de buen historial: líneas de crédito pre aprobado e inmediato.
  - e. Complementar valor agregado mediante convenios con proveedores.
  - f. Capacitar al personal a fin de uniformizar conocimiento de los manuales, productos, políticas y proceso de crédito.
- 
- b.** Implementar servicios de banca electrónica: trámite de crédito y consultas en línea, vía internet.
  - c.** Diseñar productos para productores agrícolas y rurales: individuales y asociativos
  - d.** Evaluar e implementar Seguros productivos/agrícolas/negocios en general, vinculados con crédito: robos, incendios, accidentes, lucro cesante, pérdida de cosecha o producción, etc.
  - e.** Fortalecer los mecanismos de supervisión de cumplimiento de políticas y procesos de crédito.

### Objetivo 3: Calidad de cartera y cobertura

**Mantener una cartera en riesgo menor al 2,0% con una cobertura de cartera en riesgo mayor al 100%**

	Indicador	Línea Base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Mantener una cartera en riesgo menor al 2,5%</b>	Cartera en Riesgo / Cartera Bruta	8,43%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Cobertura de cartera en riesgo</b>	Provisiones / Cartera en Riesgo	46,03%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

### Estrategias

- a) Mantener control permanente de la gestión del portafolio crediticio y la cartera en riesgo.
- b) Implementar plan de capacitación – actualización a Oficiales de Crédito en procesos de evaluación de crédito.
- c) Evaluar plan remunerativo de Oficiales (con sustento en productividad, calidad de cartera y nuevos clientes)
- d) Mantener niveles actuales de cobertura de provisiones.
- e) Evaluar y mantener competitividad del departamento de cobranzas.

#### **Objetivo 4: Fortalecer el patrimonio**

**Mantener un nivel de solvencia patrimonial patrimonio técnico / activo ponderados por riesgo no menor al 12,27%.**

	<b>Indicador</b>	<b>LÍNEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Solvencia patrimonial</b>	Patrimonio / Activos	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%	12,27%

#### **Estrategias**

- a) Evaluar y definir política y estrategia promocional /venta para implementar bonos al ahorro y DPF transferibles a certificados de aportación.
- b) Implementar sistema de información gerencial para seguimiento permanente de situación financiera.
- c) Fortalecer empoderamiento de socios con la cooperativa a fin de reducir apreciaciones en contra de los aportes en capital social.

## Objetivo 5: Gestión de crédito

**Mantener una relación de cartera bruta / activos totales no menor al 50% y un crecimiento anual de cartera no menor al 50%**

	Indicador	Línea Base 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Gestión de crédito: Nivel activos productivos y crecimiento de cartera</b>	Cartera bruta /Activos	77,06%	50%	50%	50%	50%	50%
	Saldo de cartera	2.183.764	3.275.646	4.913.468	7.370.202	11.055.304	16.582.956
	% Crecimiento anual	62,48%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

## Estrategias

- a) “Mejorar competitividad de la atención y servicio de crédito mediante la revisión periódica de los productos, procesos, políticas y condiciones de los créditos” (Estrategias, objetivo 2)
  - a. Revisar los procesos para microcréditos, clientes recurrentes; requisitos y proceso para trámites y atención in situ.
  - b. Generar productos acorde a las necesidades de los diferentes segmentos: caracterizar productos por segmento.
  - c. Generar productos de crédito sin encaje (considerar diferenciación de tasa en compensación).
  - d. Replantear productos y/o procesos para socios recurrentes de buen historial: líneas de crédito pre aprobado e inmediato.
  - e. Complementar valor agregado mediante convenios con proveedores.
  - f. Socializar con oportunidad las políticas crediticias:

- g. Capacitar al personal a fin de uniformizar conocimiento de los manuales, productos, políticas y proceso de crédito.
- h. Optimizar el uso de la base de datos de los socios con crédito.

- b) Implementar servicios de banca electrónica: trámite de crédito y consultas en línea, vía internet.
- c) Diseñar productos para productores agrícolas y rurales: individuales y asociativos
- d) Evaluar e implementar Seguros productivos/agrícolas/negocios en general, vinculados con crédito: robos, incendios, accidentes, lucro cesante, pérdida de cosecha o producción, etc., en convenio con empresas aseguradoras.
- e) Generar línea de crédito para emprendimientos.
- f) Fortalecer capacitación de los oficiales de crédito: formación de la escuela de capacitación para estandarizar la metodología de crédito.

#### **Perspectiva clientes - mercado**

#### **Objetivo 6: Posicionamiento en el mercado**

**Mantener la participación en el mercado de captaciones de la Provincia de Chimborazo no menor al 5%.**

	Indicador	LÍNEA BASE 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Posicionamiento: Mantener la participación en el mercado de la Provincia de Chimborazo</b>	Captaciones Provincia de Chimborazo	352.447.137	413.275.136	475.583.688	537.892.240	600.200.792	662.509.344
	Captaciones Coac Acción y Desarrollo	1.827.470	20.663.757	23.779.184	26.894.612	30.010.040	33.125.467
	% Participación de mercado	0,52%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

## **Estrategias**

**a) “Mantener competitividad y calidad de atención de productos de captaciones”**  
(Estrategias, objetivo 1)

- a. Analizar costo / beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de captaciones a largo plazo a través de incentivos permanentes.
- b. Mantener tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.
- c. Crear productos para segmento de Niños y Jóvenes.
- d. Evaluar implementación de servicio a domicilio con inversionistas (especial Jubilados y Tercera Edad).
- e. Fortalecer ahorro programado (diferentes segmentos, especial receptores de remesas).
- f. Agilizar procesos de atención en ventanilla (automatizado, sin papeletas).

**b) Implementar servicios de cobro de servicios complementarios (con opción de débito de cuenta).**

**c) Fortalecer el departamento de marketing.**

**d) Implementar programa de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).**

**e) Implementar un sistema de ahorro obligatorio en créditos institucionales, ahorro programado en pago de sueldos, capitalización por depósitos a plazo.**

**f) Diseñar un plan marketing integral e innovador:**

- a. Monitoreo de competencia: productos y participación.
- b. Generar incentivos a los inversionistas de acuerdo a la localidad.
- c. Difundir los servicios no financieros que se dispone.
- d. Difundir situación financiera de la cooperativa mediante boletines informativos periódicos.
- e. Generar y administrar base de datos de clientes de inversiones: aplicar en mensajería promocional SMS, otros.



## **Objetivo 7: Satisfacción y fidelidad de los socios**

**Alcanzar al menos un 80% de satisfacción de los socios y no menos del 70% de socios activos desde el año 2014 al 2018.**

<b>Satisfacción y fidelidad de los socios</b>	<b>Indicador</b>	<b>Línea Base 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	Nivel de socios activos	60%	70%	70%	75%	80%	85%
	% Satisfacción de los asociados	70%	80%	80%	80%	80%	80%

### **Estrategias**

**a)** Fortalecer coordinación entre las áreas de Talento Humano, Finanzas, Operaciones, Crédito y Marketing para implementar:

- a. Plan de capacitación a los sectores productivos en temas de gestión empresarial (administración de negocios, tributación, legislación laboral, técnicas productivas agrícolas, etc.).
- b. Diseñar e implementar plan de educación financiera para los diferentes segmentos.

**b)** Fortalecer los procesos de atención al cliente:

- a. Capacitación del personal en técnicas de venta y atención al cliente.
- b. Optimizar los tiempos de atención de reclamos.
- c. Generar espacios de atención para segmentos especiales
- d. Implementar Plan de Inducción de personal nuevo.

- c) Implementar mecanismos de medición de satisfacción del cliente.
- d) Implementar mecanismos de investigación de causales de inactivación de socios y diseñar plan promocional específico para reactivación.

**Objetivo 8: Fortalecer el apoyo a la comunidad mediante acciones de responsabilidad social**

**Implementar programas permanentes de educación financiera y capacitación al sector productivo, con cobertura al menos al 10% de los socios activos al 2018.**

**Generar una línea de crédito para emprendedores que contemple hasta un 1% de la cartera bruta con un límite de riesgo no mayor al 7,13%.**

	<b>Indicador</b>	<b>LÍNEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Programa de educación financiera y capacitación al sector productivo</b>	Nº de charlas	5	8	11	17	25	38
	% de participantes en eventos (socios activos)	2%	10%	10%	10%	10%	10%
	# participantes	200	1000	1100	1210	1331	1464
<b>Línea de crédito a emprendedores</b>	Nº de beneficiarios con Crédito	174	870	957	1053	1158	1274
	% de Cartera emprendedores / Cartera Bruta	93,10%	93,10%	93,10%	93,10%	93,17%	93,10%
	Saldo Cartera Emprendedores	175.604	263.406	395.109	592.663	878.995	1.333.493
	% cartera en riesgo de crédito emprendedores	7,13%	7,13%	7,13%	7,13%	7,13%	7,13%

## Estrategias

- a) Generar e implementar metodología de crédito a emprendedores: características del producto, políticas, procesos de evaluación, seguimiento y recuperación.
- b) Crear un área especializada de emprendimiento y generar alianzas con entes locales para incorporar el concepto de incubadora de empresas.
- c) Identificar y resolver implementación de acciones complementarias de cumplimiento de compromiso con la comunidad (becas estudiantiles, apoyo a asociaciones, grupos comunales, etc.)
- d) Desarrollar sistema de medición de acciones de enfoque social: Implementación del balance social.

## Objetivo 9: Cobertura

**Lograr la apertura de al menos 6 oficinas hasta el 2018: Cuenca, Quito, Oriente y Santo Domingo de los Tsáchilas. En operación a partir del 2014: 2 oficinas móviles**

**Alcanzar cobertura nacional por medio de ventanillas compartidas a partir del 2014.**

	Indicador	LÍNEA BASE 2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cobertura y nuevas oficinas 500 socios</b>	N° de oficinas nuevas abiertas	1	2	1	1	1	1
	N° oficinas móviles operando	2	2	2	4	5	6
	% socios operan en ventanillas compartidas	300	400	400	467	500	500
		60%	80%	80%	90,00%	100%	100%

## Estrategias

- a) Desarrollar plan de apertura de oficinas a partir de estudios de mercado en potenciales zonas.
- b) Generar manual de imagen corporativa institucional para aplicación uniforme en nuevas oficinas.
- c) Desarrollar plan de marketing para impulsar servicio de ventanillas compartidas.
- d) Desarrollar manuales operativos (políticas, procesos, controles, gestión de riesgos, etc.) de funcionamiento de oficinas móviles: socializar e implementar.

## Objetivo 10: Fortalecimiento de la prevención de lavado de activos

**Lograr que el 100% de las transacciones de la cooperativa tengan carácter lícito y fortalecer la cultura de riesgo en el personal.**

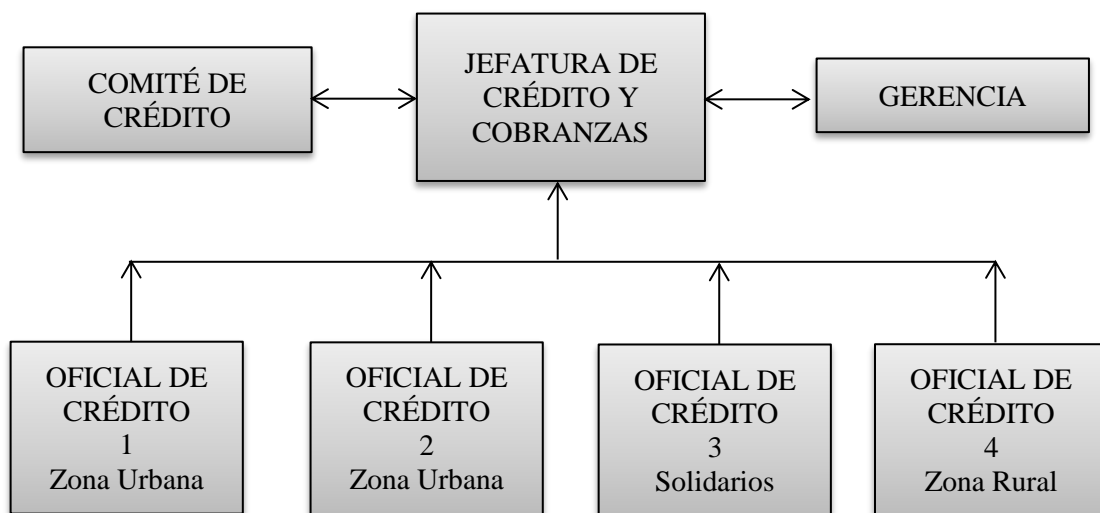
	<b>Indicador</b>	<b>LÍNEA BASE 2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Prevención de Lavado de Activos</b>	% personal operativo capacitado en control de operaciones ilícitas	10%	100%	100%	100%	100%	100%
	% cumplimiento de operaciones lícitas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Estrategias

- a) Establecer procedimientos de control y monitoreo de las operaciones de los socios.
- b) Concientizar la importancia de la política de la prevención de lavado de activos en el personal.
- c) Desarrollar campañas permanentes de actualización de datos.
- d) Fortalecer tecnología informática para control de operaciones ilícitas.

## Estructura organizacional

GRÁFICO N°. 10: Estructura de la unidad de cobranzas



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

**Elaborado por:** El autor

La Comisión de Crédito tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- 1) Aprobar las solicitudes de crédito dentro del ámbito de su competencia.
- 2) Atender los reclamos y apelación que se presentaren por parte de los prestatarios.
- 3) Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y requisitos establecidos en el presente reglamento.
- 4) De los análisis que realice el comité, podrá exonerar el cumplimiento de alguno de los requisitos que no impliquen riesgo en su recuperación, pero no podrá exonerar en ningún caso de la presentación y constitución de las garantías suficientes, de la capacidad de endeudamiento y pago de los deudores y garantes en caso de que se requieran de ello. Los requisitos de créditos vinculados y de todo aquello que pueda convertir al crédito concedido en vinculado por presunción.
- 5) Mantener el carácter confidencial de la información.
- 6) Mantener un libro de actas de cada reunión en forma ordenada y actualizada como constancia de lo actuado.

Los créditos se aprobarán de acuerdo a los siguientes niveles:

- El Comité de Crédito aprobará todos los créditos ordinarios: los comerciales, para vivienda, para consumo y micro créditos mayores a dos y medio salarios mínimos vitales.
- La Gerencia General aprobará los solidarios de quinientos uno a cinco mil dólares y los estudiantiles de cien hasta ciento ochenta dólares.
- La Jefatura de Crédito hasta mil dólares y si se tratare de socios solventes y clase A, se los otorgará en el menor tiempo posible, siempre que cumplan con requisitos establecidos.
- Tanto el Gerente como la Jefatura de Crédito informarán sobre los créditos otorgados, en la sesión próxima del Comité de Crédito.

- El Consejo de Administración aprobará los créditos, por cualquier monto de los fijados, de todos, los empleados de la Cooperativa, de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia principales y suplentes.
- Los Oficiales de Crédito y Cobranzas son voz informativa y presentan informes por escrito de la verificación de los datos asentados en la solicitud de crédito como son inspecciones, con sus respectivos informes.

#### 1) Objetivos

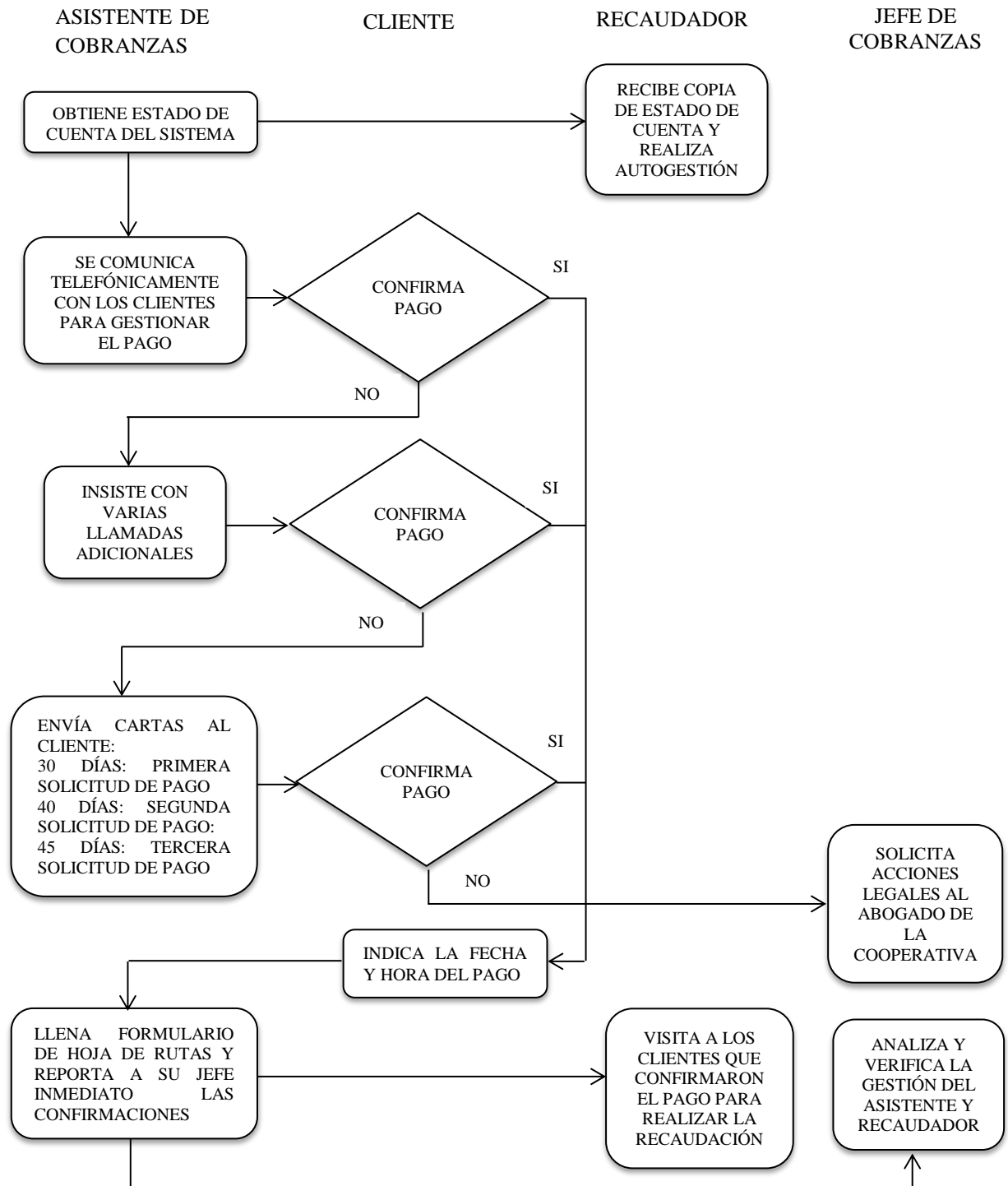
- Recuperar la cartera de una manera rápida y eficaz, proporcionando liquidez y mayor capacidad de capital de trabajo a la cooperativa, para lograr el incremento y crecimiento de las operaciones de la cooperativa.
- Lograr la recuperación oportuna del capital en riesgo y la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo, cumpliendo y haciendo cumplir las estrategias y promesas de pago que aceptó el cliente al momento de solicitar el servicio

#### 2) Procedimientos de cobranzas.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas como un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque los ingresos hayan sido planificados, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos.

Entorno a lo expuesto, los procedimientos de cobranzas deben ser:

## Flujo grama para realizar la cobranza



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

**Elaborado por:** El autor



Diseño que propende a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la cooperativa.

La elaboración y desarrollo de los planes de cobranzas involucra un análisis cuidadoso de los historiales financieros de un cliente ya que de esta manera podemos enfocarnos en los “buenos clientes” por llamarlos de alguna forma y no permitir que por falta de atención a estos se puedan hacer clientes de otra entidad y no permanezcan en la nuestra.

La finalidad o meta principal en la política de cobranzas consiste en que el cliente sea quien se acerque a pagar la deuda y no que la cooperativa vaya a cobrar los valores adeudados. Sin dejar de lado de que las políticas de cobranzas deben ser flexibles o adaptables a las circunstancias además de ser revisadas constantemente para evitar fallas y poder mantener una cartera activa con soluciones claras y prontas para cada caso, lo que permita tener liquidez inmediata a la organización.

## **Proyección del estado de situación o balance general**

A partir de los Objetivos Estratégicos planteados y complementados con un conjunto de Políticas Estratégicas que establecen las principales relaciones e indicadores financieros sobre los cuales se basará la gestión de la cooperativa, se han proyectado los Estados Financieros que permiten determinar el volumen de operaciones que la cooperativa se propone alcanzar en este período de proyección. En el establecimiento de las diferentes relaciones financieras se han utilizado como referencias:

- ✓ Las mejores prácticas para el sector de Micro finanzas/cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ El nivel de los indicadores en los cuales la cooperativa dispone de fortaleza.
- ✓ El nivel de riesgo que se plantea asumir la institución en la gestión de cartera, etc.

**Cuadro N°. 9: Balance general proyectado**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.**  
**Balance General**  
**Proyectado del 2014 al 2018**

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>	<b>3.677.750,34</b>	<b>5.516.625,51</b>	<b>8.274.938,27</b>	<b>12.412.407,40</b>	<b>18.618.611,10</b>	<b>27.927.916,64</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>3.328.615,39</b>	<b>4.992.923,09</b>	<b>7.489.384,63</b>	<b>11.234.076,94</b>	<b>16.851.115,41</b>	<b>25.276.673,12</b>
FONDOS DISPONIBLES	451.098,75	676.648,13	1.014.972,19	1.522.458,28	2.283.687,42	3.425.531,13
CARTERA DE CRÉDITOS	2.833.961,48	4.250.942,22	6.376.413,33	9.564.620,00	14.346.929,99	21.520.394,99
CUENTAS POR COBRAR	43.555,16	65.332,74	97.999,11	146.998,67	220.498,00	330.747,00
<b>FIJOS</b>	<b>349.134,95</b>	<b>523.702,43</b>	<b>785.553,64</b>	<b>1.178.330,46</b>	<b>1.767.495,68</b>	<b>2.651.243,53</b>
PROPIEDADES Y EQUIPO	344.994,95	517.492,43	776.238,64	1.164.357,96	1.746.536,93	2.619.805,40
OTROS ACTIVOS	4.140,00	6.210,00	9.315,00	13.972,50	20.958,75	31.438,13
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3.677.750,34</b>	<b>5.516.625,51</b>	<b>8.274.938,27</b>	<b>12.412.407,40</b>	<b>18.618.611,10</b>	<b>27.927.916,64</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>3.226.487,64</b>	<b>4.839.731,46</b>	<b>7.259.597,19</b>	<b>10.889.395,79</b>	<b>16.334.093,68</b>	<b>24.501.140,52</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>1.884.694,35</b>	<b>2.827.041,53</b>	<b>4.240.562,29</b>	<b>6.360.843,43</b>	<b>9.541.265,15</b>	<b>14.311.897,72</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.827.470,45	2.741.205,68	4.111.808,51	6.167.712,77	9.251.569,15	13.877.353,73
CUENTAS POR PAGAR	57.223,90	85.835,85	128.753,78	193.130,66	289.695,99	434.543,99
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>1.341.793,29</b>	<b>2.012.689,94</b>	<b>3.019.034,90</b>	<b>4.528.552,35</b>	<b>6.792.828,53</b>	<b>10.189.242,80</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.341.793,29	2.012.689,94	3.019.034,90	4.528.552,35	6.792.828,53	10.189.242,80
<b>PATRIMONIO</b>	<b>451.262,70</b>	<b>676.894,05</b>	<b>1.015.341,08</b>	<b>1.523.011,61</b>	<b>2.284.517,42</b>	<b>3.426.776,13</b>
CAPITAL SOCIAL	149.608,38	224.412,57	336.618,86	504.928,28	757.392,42	1.136.088,64
RESERVAS	17.753,58	26.630,37	39.945,56	59.918,33	89.877,50	134.816,25
OTROS APORTES PATRIMONIALES	283.900,74	425.851,11	638.776,67	958.165,00	1.437.247,50	2.155.871,24
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>3.677.750,34</b>	<b>5.516.625,51</b>	<b>8.274.938,27</b>	<b>12.412.407,40</b>	<b>18.618.611,10</b>	<b>27.927.916,64</b>

**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El autor

## Proyección del estado de resultados

La proyección del Estado de Resultados se sustenta como punto de partida el Objetivo Estratégico de Rentabilidad sobre Activos, indicador que permite la determinación de los Excedentes o Utilidad requerida.

A partir del Excedente, las políticas y relaciones financieras como eficiencia administrativa, costo de los recursos, se establecen los diferentes rubros que componen el Estado de Resultados hasta llegar a determinar el volumen de ingresos financieros requeridos por parte de la Cooperativa en los diferentes años.

### Cuadro N°. 10: Estado de resultados proyectado Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.

#### Estado de Resultados Proyectado del año 2014 al 2018

CUENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>892.337,28</b>	<b>1.338.505,92</b>	<b>2.007.758,88</b>	<b>3.011.638,32</b>	<b>4.517.457,48</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	739.104,47	1.108.656,70	1.662.985,05	2.494.477,57	3.741.716,35
COMISIONES GANADAS	18.656,88	27.985,32	41.977,98	62.966,97	94.450,46
INGRESOS POR SERVICIOS	131.690,42	197.535,62	296.303,43	444.455,15	666.682,73
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2.562,75	3.844,13	5.766,19	8.649,28	12.973,92
OTROS INGRESOS	322,77	484,16	726,23	1.089,35	1.634,02
<b>GASTOS</b>	<b>863.007,02</b>	<b>1.294.510,52</b>	<b>1.941.765,78</b>	<b>2.912.648,68</b>	<b>4.368.973,01</b>
INTERESES CAUSADOS	193.428,83	290.143,24	435.214,86	652.822,28	979.233,43
PROVISIONES	32.357,07	48.535,61	72.803,41	109.205,11	163.807,67
GASTOS DE OPERACIÓN	637.221,12	955.831,68	1.433.747,52	2.150.621,28	3.225.931,92
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>29.330,26</b>	<b>43.995,40</b>	<b>65.993,10</b>	<b>98.989,64</b>	<b>148.484,47</b>

**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El autor

Del Estado de Resultados se deducen los montos disponibles para rubros como Gastos Operacionales, Gastos de Personal.

Cabe resaltar que de aplicarse una gestión dirigida a un control en el uso de los recursos y por tanto en la aplicación de los gastos, y un mejoramiento en la productividad del personal permitirá un mejoramiento de la eficiencia administrativa y por ende en un incremento de los beneficios para la institución.

### **Presupuesto maestro**

Es necesario el establecimiento de proyecciones de ingresos y gastos durante cuatro años del año 2014 al 2018, los valores estarán proyectados con un porcentaje del 50% el cual puede ser alcanzable debido a la estructura de los años anteriores.

Cuadro N°. 11: **Presupuesto de efectivo**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.**  
**Presupuesto de Efectivo**  
**Proyectado del año 2014 al 2018**

<b>PRESUPUESTO DE EFECTIVO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obligaciones con el público	-2.741.205,68	-4.111.808,51	-6.167.712,77	-9.251.569,15	-13.877.353,73
Recuperación de cartera	4.250.942,22	6.376.413,33	9.564.620,00	14.346.929,99	21.520.394,99
Total ingresos del año	-892.337,28	-1.338.505,92	-2.007.758,88	-3.011.638,32	-4.517.457,48
Saldo de caja año anterior	115.496,06	173.244,08	259.866,12	389.799,19	584.698,78
<b>TOTAL</b>	<b>732.895,32</b>	<b>1.099.342,98</b>	<b>1.649.014,47</b>	<b>2.473.521,71</b>	<b>3.710.282,56</b>

**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro N°. 12: Presupuesto de ingresos**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.**  
**Presupuesto de Ingresos**  
**Proyectado del año 2014 al 2018**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Depósitos	2.741.205,68	4.111.808,51	6.167.712,77	9.251.569,15	13.877.353,73
Intereses y descuentos	117,44	176,15	264,23	396,34	594,51
Intereses de cartera	738.987,03	1.108.480,55	1.662.720,82	2.494.081,23	3.741.121,84
Comisiones ganadas	18.656,88	27.985,32	41.977,98	62.966,97	94.450,46
Manejo y cobranzas	131.690,42	197.535,62	296.303,43	444.455,15	666.682,73
Otros Ingresos operacionales	2.562,75	3.844,13	5.766,19	8.649,28	12.973,92
Otros Ingresos	322,77	484,16	726,23	1.089,35	1.634,02
<b>TOTAL</b>	<b>3.633.542,96</b>	<b>5.450.314,43</b>	<b>8.175.471,65</b>	<b>12.263.207,47</b>	<b>18.394.811,21</b>

**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El autor

**Cuadro N°. 13: Presupuesto de Gastos**  
**Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda.**  
**Presupuesto de Gastos**  
**Proyectado del año 2014 al 2018**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obligaciones por depósitos	136.842,54	205.263,81	307.895,72	461.843,57	692.765,36
Obligaciones financieras	56.586,29	84.879,43	127.319,14	190.978,71	286.468,07
Provisiones	32.357,07	48.535,61	72.803,41	109.205,11	163.807,67
Gastos de Operación	637.221,12	955.831,68	1.433.747,52	2.150.621,28	3.225.931,92
<b>TOTAL</b>	<b>863.007,02</b>	<b>1.294.510,52</b>	<b>1.941.765,78</b>	<b>2.912.648,68</b>	<b>4.368.973,01</b>

**Fuente:** Cooperativa Acción y Desarrollo Ltda.

**Elaborado por:** El autor

## **4.4 Conclusiones y recomendaciones**

Luego de realizar la presente investigación en la Cooperativa es necesario dar a conocer las conclusiones que se han originado en el desarrollo de la misma las cuales son presentadas a continuación.

### **4.1.1 Conclusiones**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” mantiene un incremento notable en sus operaciones financieras para el año 2013, así mismo ha crecido su nivel de endeudamiento. No cuenta con suficiente personal en la elaboración de presupuestos lo cual ha dificultado el alcance de nuevas metas.
- La mayoría del personal de la cooperativa cuenta con experiencia laboral pero es limitado el número de personas con formación profesional, no es frecuente la capacitación a los colaboradores en el ámbito financiero lo cual dificulta el desarrollo de las actividades en lo que tiene que ver con la colocación de recursos financieros a sus clientes y socios.
- Los principales tipos de crédito que otorga la cooperativa son el microcrédito y crédito de consumo ambas líneas son destinadas a cubrir diversos tipos de necesidades, el desarrollo económico y financiero de la cooperativa está dirigido con los servicios que ofrece y el apoyo que brinda al sector social y productivo. No se cuenta con otro tipo de líneas de crédito para ofertar a los socios.
- La cooperativa ejecuta sus actividades en base a la responsabilidad cooperativista que consta en la Ley de Economía Popular y Solidaria, la información es suministrada por los organismos de control como es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

En base a las conclusiones establecidas anteriormente es importante establecer ciertas recomendaciones que son presentadas a continuación:

- Es muy importante que la Cooperativa aplique la presente investigación en su departamento financiero, el modelo de planificación financiera será útil para lograr nuevos objetivos y metas que serán en beneficio de su desarrollo empresarial y económico.
- Se recomienda que el personal de la Cooperativa debe capacitarse de manera constante y profesionalizarse en el ámbito financiero lo cual coadyuvará al mejoramiento continuo en la captación y colocación de recursos financieros ya que es la actividad principal que ejecutan las cooperativas de ahorro y crédito.
- Dinamizar nuevos estudios con el planteamiento de estrategias para la apertura y creación de nuevos productos y servicios financieros que permitan captar mayor número de socios que demanden los servicios que serán ofrecidos por la cooperativa lo cual sería muy importante para el desenvolvimiento empresarial de la organización.
- Seguir cumpliendo con los parámetros y normativas que establece la ley, la cooperativa forma parte del sector de economía popular y solidaria y es de vital importancia que sus decisiones estén enmarcadas en los lineamientos que establece actualmente la ley.



## **Bibliografía**

- Ortega, A. (2009). *Planeación Financiera Etratégica*. México: Mcgraw-hill interamericana s.a.
- Puente Riofrío, M. I. (2013). *ADMINISTRACIÓN Y PRÁCTICA TRIBUTARIA* . Riobamba.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos*. Bogotá: Mcgraw-hill interamericana s.a.
- Hernández, S. (2011). *Administración*. México: Mcgraw-hill.
- Van Horne, James C. y Wachowicz, John M. (2010). *Administración Financiera:* Décimo tercera edición, Editorial Pearson. 706 p.

## **Internet**

- Bonilla, M., Molina , J., & Morales, F. (06 de Mayo de 2006). *Planificación: Tipos y Herramientas*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- Coac "Acción y Desarrollo" Ltda. (Junio de 2014). Principios y valores.
- Coac "Acción y Desarrollo" Ltda. (Junio de 2014). *Reseña Histórica*. Obtenido de <http://www.accionydesarrollo.fin.ec/index.php/tucooperativa/informacion/resena-historica>
- Guevara , A., & Roldán, R. (14 de Marzo de 2012). *Clases de Planificación*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://es.slideshare.net/tagutato/clases-de-planificacin>
- Ley de Economía Popular y Solidaria. (2012). Artículo 1.
- Ley Orgánica Banco del Estado. (2006). *Artículo 50*.
- Morán, L. (17 de Octubre de 2010). *Planificación financiera*. Recuperado el 13 de Myo de 2014, de <http://es.slideshare.net/Lilianamorandriviera/planificacion-financiera>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2014). *El Sitema Financiero Ecuatoriano*.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). Recuperado el Mayo de 2014, de [http://www.seps.gob.ec/web/guest/que\\_es\\_la\\_seps](http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps)

# ANEXOS

**Anexo N° 1: Balance General año 2013**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA.</b> <b>BALANCE GENERAL</b> <b>DEL 01-01-2013 AL 31-12-2013</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>3.328.615,39</b>
FONDOS DISPONIBLES	451.098,75
CARTERA DE CRÉDITOS	2.833.961,48
CUENTAS POR COBRAR	43.555,16
<b>FIJOS</b>	<b>349.134,95</b>
PROPIEDADES Y EQUIPO	344.994,95
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.140,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>3.677.750,34</b>
<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTES</b>	<b>1.884.694,35</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1.827.470,45
CUENTAS POR PAGAR	57.223,90
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>1.341.793,29</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1.341.793,29
<b>PATRIMONIO</b>	<b>451.262,70</b>
CAPITAL SOCIAL	149.608,38
RESERVAS	17.753,58
OTROS APORTES PATRIMONIALES	283.900,74
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>3.677.750,34</b>

**Anexo N° 2: Estado de Resultados año 2013**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA.</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>DEL 01-01-2013 AL 31-12-2013</b>	
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>594.891,52</b>
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	492.736,31
COMISIONES GANADAS	12.437,92
INGRESOS POR SERVICIOS	87.793,61
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	1.708,50
OTROS INGRESOS	215,18
<b>GASTOS</b>	<b>575.338,01</b>
INTERESES CAUSADOS	128.952,55
PROVISIONES	21.571,38
GASTOS DE OPERACIÓN	424.814,08
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>19.553,51</b>

### **Anexo N° 3: Modelo de encuesta**

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO Y OPERATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO” LTDA.

INSTRUCCIONES: Sírvese contestar las siguientes preguntas, marque con una (X) la opción que considere adecuada.

**OBJETIVO:** Identificar la necesidad de un modelo de planificación financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.- ¿Cómo considera usted que sería el desarrollo económico y financiero de la cooperativa al poseer un modelo de planificación financiera apropiado?

OPCIONES	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

2.- ¿Cree usted que se pueden alcanzar nuevos objetivos y metas mediante un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Si	
No	

3.- ¿De los siguientes aspectos, cuál considera usted que debe contener un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Control presupuestario	
Nuevas líneas de crédito	

4.- ¿En cuánto piensa usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de planificación financiera?

OPCIONES	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	

5.- ¿Se cuenta con una programación de actividades en su área de trabajo?

OPCIONES	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

6.- ¿Se presentan informes o reportes de cumplimiento de actividades?

OPCIONES	
Siempre	
Frecuentemente	
Ocasionalmente	

**7.-** ¿Con qué frecuencia se realiza capacitaciones en las distintas áreas de trabajo?

<b>OPCIONES</b>	
<b>Siempre</b>	
<b>Frecuentemente</b>	
<b>Ocasionalmente</b>	

Gracias por su colaboración.